



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία

«Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην υποκίνηση και την
επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού
στην Ελλάδα: Μια Βιβλιογραφική Ανασκόπηση»

Τριανταφυλλοπούλου Χρυσούλα

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Καλογεροπούλου Μαρία

Αθήνα, Φεβρουάριος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσης τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

«Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην υποκίνηση και την
επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού
στην Ελλάδα: Μια Βιβλιογραφική Ανασκόπηση»

Τριανταφυλλοπούλου Χρυσούλα

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Καλογεροπούλου Μαρία

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Σεπέτης Αναστάσιος

Αθήνα, Φεβρουάριος 2026

Τριανταφυλλοπούλου Χρυσούλα, «Η επίδραση του συνολ ηγεσίας στην υποκίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στην Ελλάδα: Μια Βιβλιογραφική Ανασκόπηση»

Στον υιό μου Λυκούργο Νεκτάριο

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, επιθυμώ να ευχαριστήσω όλους όσους αποτέλεσαν αρωγοί και υποστηρικτές σ' αυτή την επίπονη προσπάθεια και με βοήθησαν να τη φέρω εις πέρας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον Καθηγητή κ. Π. Κωσταγιόλα για την ευκαιρία που μου έδωσε να παρακολουθήσω το εν λόγω Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών και για την δυνατότητα που μου παρείχε με την ανάθεση της διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην Επιβλέπουσα Καθηγήτρια κα Μ. Καλογεροπούλου για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε με την ανάθεση του θέματος της διπλωματικής μου εργασίας, την επιστημονική της καθοδήγηση και τις συμβουλές που μου παρείχε σε κάθε βήμα της διπλωματικής εργασίας. Η εμπειρία της σε ερευνητικό και ακαδημαϊκό επίπεδο υπήρξε πολύτιμη για μένα σε κάθε στιγμή καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας. Θεωρώ μεγάλη μου τιμή τη συνεργασία μου μαζί της, κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και της εκπαιδευτικής μου πορείας. Την ευχαριστώ θερμά για την παρουσία της στην Επιτροπή Επίβλεψης της διπλωματικής εργασίας.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Συν-Επιβλέποντα Καθηγητή κ. Α. Σεπέτης, τον οποίο είχα την τιμή να αποτελεί μέλος της Επιτροπής Επίβλεψης της διπλωματικής εργασίας, για την εμπιστοσύνη του προς το πρόσωπό μου και τον καθοδηγητικό του ρόλο. Η επιστημονική του στήριξη και θεώρηση αποτέλεσε πολύτιμο εφόδιο για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Καταληκτικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ενθάρρυνση, την ανιδιοτελή αγάπη και την αμέριστη ηθική συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, υποστηρίζοντας πάντα τα νέα βήματα στην επαγγελματική μου πορεία.

*A leader is one who knows the way,
goes the way and shows the way*

(John C. Maxwell)

*Leaders are the raw material of organizational
excellence as well as organizational failure*

(R. L. Edgeman)

«The effect of leadership style on motivation and job satisfaction of nurses in Greece: a literature review»

Triantafyllopoulou Chrysoula

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση των νοσηλευτών κρίνεται υψίστης σημασίας γιατί μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, την σωματική και ψυχική τους υγεία καθώς επίσης την ποιότητα και το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Η ηγεσία των νοσηλευτικών μονάδων και η εφαρμογή συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία τους αναλαμβάνοντας το ρόλο να καθοδηγήσει, να στηρίξει και να υποκινήσει το νοσηλευτικό προσωπικό που ανήκει σε αυτήν.

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην υποκίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στην Ελλάδα.

Πραγματοποιήθηκε συστηματική βιβλιογραφική αναζήτηση σε βάσεις ιατρικής βιβλιογραφίας χρησιμοποιώντας τον κατάλληλο αλγόριθμο αναζήτησης. Συγκεντρώθηκαν Ελληνικές ερευνητικές μελέτες από διαφορετικούς τύπους οργανισμών υγείας. Μέσα από τις μελέτες για τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας, η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των νοσηλευτών και άρα στην αποτελεσματικότητά τους και στην παραγωγικότητα της νοσηλευτικής μονάδας, ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει αρνητική επίδραση σε αυτήν.

Η μελέτη της συσχέτισης των διαφόρων στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση των νοσηλευτών θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας στη διοίκηση υγεινομικών μονάδων και τη χάραξη πρακτικών και πολιτικών, αφού καθορίζει εν τέλει την παρεχόμενη νοσηλευτική φροντίδα και την απρόσκοπτη λειτουργία των νοσηλευτικών μονάδων.

Λέξεις-κλειδιά: στυλ ηγεσίας, ηγεσία, υποκίνηση, επαγγελματική ικανοποίηση, νοσηλευτής, Ελλάδα.

ABSTRACT

Professional satisfaction and motivation among nurses are considered of paramount importance as they can influence employee efficiency and productivity, their physical and mental health, as well as the quality and cost of healthcare services provided. The leadership of nursing units and the implementation of a specific leadership style constitute a decisive factor for their smooth and effective operation, assuming the role of guiding, supporting, and motivating the nursing staff.

The purpose of this study is to investigate the impact of leadership style on the motivation and job satisfaction of nursing personnel in Greece.

A systematic literature search was conducted in medical databases using the appropriate search algorithm. Research studies were collected from various regions of Greece and different types of nursing facilities. According to studies on contemporary leadership styles, transformational and transactional leadership have a positive effect on nurses' satisfaction and, consequently, on their effectiveness and the productivity of the nursing unit, whereas a passive leadership style has a negative impact.

The study of the correlation between various leadership styles and the job satisfaction and motivation of nurses is considered a vital factor in health unit management and the formulation of practices and policies, as it ultimately determines the nursing care provided and the seamless operation of nursing units.

Keywords: leadership, motivation, job satisfaction, nurse, Hellas

Περιεχόμενα

Περίληψη	Error! Bookmark not defined.	iii
Abstract.....		ix
Περιεχόμενα		x
Κατάλογος εικόνων		xi
Εισαγωγή.....		12
1. Ηγεσία.....		15
1.1 Ορισμός της ηγεσίας.....		15
1.2 Στυλ και θεωρίες ηγεσίας.....		21
2. Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων		53
3. Επαγγελματική υποκίνηση των εργαζομένων.....		61
3.1 Θεωρίες υποκίνησης.....		64
4. Σκοπός-Μεθοδολογία.....		80
5. Ανασκόπηση των μελετών που αφορούν την Ελλάδα.....		82
5.1 Μελέτες για τα στυλ ηγεσίας στη νοσηλευτική υπηρεσία στην Ελλάδα.....		82
5.2 Μελέτες για την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών στην Ελλάδα...		84
5.3 Μελέτες της σχέσης μεταξύ στυλ ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης και υποκίνησης των νοσηλευτών στην Ελλάδα.....		93
6. Συζήτηση.....		103
Συμπεράσματα.....		110
Βιβλιογραφία.....		111
Ελληνική βιβλιογραφία.....		111
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....		119

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Το Διαχειριστικό Πλέγμα.....	29
Εικόνα 2. Η Πυραμίδα των αναγκών του Maslow.....	67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία των νοσηλευτικών μονάδων αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία τους αναλαμβάνοντας το ρόλο να καθοδηγήσει, να στηρίξει και να υποκινήσει το νοσηλευτικό προσωπικό που ανήκει σε αυτήν για την παροχή πλήρους νοσηλευτικής φροντίδας. Η ανάληψη ηγετικού ρόλου και η εφαρμογή αποτελεσματικών διοικητικών στρατηγικών αναδεικνύεται μείζονος σημασίας για τη δημιουργία και διατήρηση ενός αποτελεσματικού υγειονομικού συστήματος (Νεράντζη 2018). Η επιλογή του καταλληλότερου για τη νοσηλευτική δομή στυλ ηγεσίας καθορίζει τον τρόπο διοίκησης της μονάδας, διασφαλίζει τη παροχή βέλτιστης νοσηλευτικής φροντίδας στους πάσχοντες ενώ παράλληλα διαμορφώνει ένα θετικό οργανωτικό περιβάλλον συμβάλλοντας στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. (Νικολαΐδου 2017).

Η μελέτη της συσχέτισης των διαφόρων στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση των νοσηλευτών θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας στη διοίκηση υγειονομικών μονάδων και τη χάραξη πρακτικών και πολιτικών, αφού καθορίζει εν τέλει την παρεχόμενη νοσηλευτική φροντίδα και την απρόσκοπτη λειτουργία των νοσηλευτικών μονάδων (Ma et al. 2021). Η νοσηλευτική ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο σε διοικητικά, οργανωτικά ή οικονομικά θέματα και θέματα διαχείρισης διαθέσιμων πόρων, αλλά συμβάλλουν επιπλέον στην καθοδήγηση, ενθάρρυνση, υποκίνηση και στήριξη των υφισταμένων, ώστε να νιώσουν την επαγγελματική ικανοποίηση, την αυτονομία και την αναγνώριση του έργου τους σε υψηλό βαθμό και να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητά τους προς εκπλήρωση των σκοπών της μονάδας που ανήκουν (Tourangeau et al. 2010). Η εκπαιδευτική κατάρτιση, η απόκτηση δεξιοτήτων, η επαγγελματική ανάπτυξη, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η συνεργασία, η αξιολόγηση και η ιεραρχική ανέλιξη είναι μόνο μερικές από τις δυνατότητες που πρέπει να παρέχει μια υποδειγματική ηγεσία στους υφισταμένους νοσηλευτές (Choi et al. 2016).

Το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας συσχετίζεται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών σε πολλές χώρες του κόσμου χωρίς να παρουσιάζονται ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις στις νοσηλευτικές μονάδες στην Ελλάδα (Trivellas & Reclitis 2014). Μέσα από τις μελέτες για τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας, η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των νοσηλευτών και άρα στην αποτελεσματικότητά τους και στην παραγωγικότητα της νοσηλευτικής μονάδας, ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει αρνητική επίδραση σε αυτήν (Alloubani et al. 2014). Στα νοσηλευτικά τμήματα της Ελλάδας

εφαρμόζεται κυρίως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ενώ συχνά παρατηρείται οι προϊστάμενοι που δεν έχουν αποκτήσει διοικητική εκπαίδευση τείνουν στην εφαρμογή του παθητικού στυλ ηγεσίας (Νερατζή και συν., 2018).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η όσον το δυνατόν συστηματική βιβλιογραφική αναζήτηση της σχετικής με την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην υποκίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στην Ελλάδα. και εκπονείται στα πλαίσια ολοκλήρωσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας» της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.

Η εργασία δομείται από πέντε κύρια κεφάλαια, που περιλαμβάνουν το θεωρητικό υπόβαθρο των μελετούμενων εννοιών καθώς και τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής αναζήτησης. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αποτυπώνεται ο ορισμός της έννοιας «ηγεσία» καθώς επίσης και οι θεωρίες που έχουν περιγραφεί. Επιπλέον, αναλύονται οι διάφοροι τύποι ηγεσίας και προβάλλονται τα κύρια χαρακτηριστικά του αντιπροσωπευτικού ηγέτη για κάθε έναν τύπο. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η επαγγελματική ικανοποίηση και οι διατυπωμένοι ορισμοί της, περιγράφονται διεξοδικά οι διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για αυτήν και γίνεται ανάλυση των παραγόντων που την επηρεάζουν. Επιπρόσθετα, στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εργασιακή ικανοποίηση του υγειονομικού προσωπικού με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού αυτού και ειδικά των νοσηλευτών.

Στο τρίτο κεφάλαιο καταγράφεται το θεωρητικό πλαίσιο της υποκίνησης, οι ορισμοί της και οι θεωρίες που έχουν κατά διαστήματα υποθεί για αυτήν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπου αναλύεται ο σκοπός της μελέτης, παρουσιάζεται ο αλγόριθμος αναζήτησης που ακολουθήθηκε καθώς και το πλήθος των μελετών που προέκυψαν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται αρχικά παρουσίαση των μελετών που αφορούν το στυλ ηγεσίας στις νοσηλευτικές μονάδες στην Ελλάδα, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζεται πληθώρα ερευνών που μελετούν την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών στον Ελλαδικό χώρο. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της βιβλιογραφικής αναζήτησης και αναλύονται οι περιορισμοί των μελετών που συμπεριελήφθησαν σε αυτήν. Επιπλέον, γίνεται αναλυτική παράθεση των προτάσεων για βελτίωση της ικανοποίησης και υποκίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού και προτάσεις για μελλοντική έρευνα με τελικό σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητάς των νοσηλευτών και βελτίωσης των παρεχόμενων νοσηλευτικών υπηρεσιών υγείας.

Τέλος, γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική αναζήτηση συνολικά για τη σχέση του στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης και υποκίνησης των νοσηλευτών στην Ελλάδα.

1. ΗΓΕΣΙΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία αποτελεί ένα φαινόμενο που άρχεται από τις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα και προβληματίζει τις κοινωνίες μέχρι σήμερα, κυρίως λόγω της πολυπλοκότητας του και των πολύπλευρων διαστάσεων του, γεγονός που το καθιστά αντικείμενο μελέτης διαφορών επιστημονικών κλαδών, κοινωνικών και εργατικών φορέων. Έχει αναφερθεί χαρακτηριστικά ότι η ηγεσία είναι ο τομέας που έχει εκτενώς διερευνηθεί και έχει κατανοηθεί λιγότερο από όλους τους τομείς του Μάνατζμεντ, ενώ οι ορισμοί της και οι θεωρίες της αποτελούν πρωτεύον ερευνητικό αντικείμενο σημαντικών επιστημόνων. (Απιδοπούλου, 2019)

Έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί της ηγεσίας χωρίς όμως οι επιστήμονες να συγκλίνουν σε έναν κοινό και ευρέως αποδεκτό ορισμό. Μάλιστα, όπως αναφέρει και ο Stogdill, «υπάρχουν τόσοι περίπου ορισμοί για την ηγεσία, όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν» (Stogdill, 1974) ενώ ο Rost θέλοντας να συγκεντρώσει υλικό σχετικό με την ηγεσία από το 1900 έως το 1990 κατέγραψε πάνω από 200 ορισμούς για την ηγεσία. (Rost, 1991)

Επιπλέον, υπάρχει σύγχυση ανάμεσα στο ρόλο και τον ορισμό της ηγεσίας (leadership) και σε αυτόν της διοίκησης (management). Πολλοί ερευνητές δεν τα διαχωρίζουν μεταξύ τους ή τα χρησιμοποιούν εναλλακτικά το ένα του άλλου, (Kanji & Moura e Sa, 2001) βασιζόμενοι στο γεγονός ότι το ίδιο άτομο πολλές φορές καλείται να επιτελέσει και τους δύο ρόλους (Hernez-Broome & Hughes, 2004), τόσο στη διαχείριση πόρων όσο και στην έμπνευση και καθοδήγηση του προσωπικού με τελικό σκοπό την ανάπτυξη του οργανισμού και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων του (Kanji & Moura e Sa, 2001). Άλλοι πάλι ερευνητές θεωρούν τη διαφορά των δύο σημαντική και τη διάκρισή τους εμφανή (Δικαίος κα, 1999; Darling, 1999).

Οι ορισμοί της ηγεσίας που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς με την πολυπλοκότητά τους έχουν δεχτεί επιρροές τόσο από τις εξωτερικές συνθήκες που επιδρούν στο εργασιακό περιβάλλον όπως από τις ιστορικές συγκυρίες, τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες, όσο και από τις εσωτερικές συνθήκες της οργανωτικής δομής όπως είναι η δομή της ομάδας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά του ηγέτη και η κουλτούρα του οργανισμού. Όλοι όμως οι ορισμοί συγκλίνουν σε τέσσερις βασικές συνιστώσες που αποτελούν θεμέλιο του φαινομένου της ηγεσίας: 1) Αποτελεί μια διαδικασία, 2) Προϋποθέτει την επιρροή, 3) Συμβαίνει σε ομάδες 4) Αφορά κοινούς στόχους

(Northouse, 2019). Όπως είναι αναμενόμενο, κάθε ορισμός επέδρασε άλλοτε σε άλλο βαθμό στη διατύπωση των ορισμών που επακολούθησαν, ενώ αναφέρεται ότι έχουν αναπτυχθεί 65 διαφορετικά συστήματα κατηγοριοποίησης αυτών (Fleishman, et al., 1991). Ένα τέτοιο σύστημα κατηγοριοποίησης διατυπώθηκε από τον Bass (Bass, 2008), όπου η ηγεσία ορίζεται ως το σημείο επικέντρωσης των διαδικασιών που εκτυλίσσονται εντός της ομάδας και ο ηγέτης ως εκφραστής της θέλησής της καθίσταται το κέντρο δράσης και εξέλιξής της. Μια άλλη κατηγορία ορισμών επικεντρώνεται στην προσωπικότητα του ηγέτη και θεωρεί την ηγεσία συνδυασμό ξεχωριστών χαρακτηριστικών ορισμένων ατόμων, ώστε να κινητοποιούν τους συνεργάτες τους για την εκτέλεση εργασιών. Άλλοι ορίζουν την ηγεσία ως πράξη/συμπεριφορά των ηγετών για αλλαγές μέσα στην ομάδα, ενώ άλλοι ως σχέση ισχύος ηγετών και υφισταμένων ή ακόμα ως παρακίνηση για να επιτευχθούν περισσότερα από τα αναμενόμενα. Τέλος, μια κατηγορία ορισμών επικεντρώνεται στις γνώσεις και τις δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη. Όλες οι κατηγορίες χαρακτηρίζονται από αρκετά κοινά στοιχεία αλλά και από σημαντικές διαφορές, εκφραζόμενες από διαφορετικούς εκπροσώπους και σε διαφορετικές περιόδους και συγκυρίες.

Στους πρώτους ορισμούς της ηγεσίας περιλαμβάνεται αυτός που διατυπώθηκε από τον Moore στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Σύμφωνα με αυτόν η ηγεσία ορίστηκε ως «η ικανότητα του ηγέτη να επιβάλει τη βούλησή του στους υφισταμένους του και να εμπνέει υπακοή, σεβασμό, πίστη και συνεργασία» δίνοντας έμφαση στην ηγεσία ως εξουσία, έλεγχο και σε ορισμένες φορές επιβολή. (Moore, 1927). Τη δεκαετία του 1930, η ηγεσία περιγράφεται ως αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας του ηγέτη και των χαρακτηριστικών, των συμπεριφορών και των δραστηριοτήτων της ομάδας, προσδίδοντας της χαρακτήρα αμφίδρομης επιρροής και όχι επιβολής. Ο Hemphill το 1949 ορίζει την ηγεσία ως «τη συμπεριφορά ενός ατόμου που κατευθύνει τις δραστηριότητες της ομάδας» (Hemphill, 1949), ενώ ο Copeland χαρακτηρίζει την ηγεσία ως μέσο πειθούς, διαφοροποιώντας την από τον εξαναγκασμό και τη μονομερή καθοδήγηση (Copeland, 1942).

Τη δεκαετία του 1950 οι ορισμοί της ηγεσίας εμπεριέχουν τρεις βασικούς άξονες: την ηγεσία ως δραστηριότητα των ηγετών μέσα στην ομάδα (θεωρία των ομάδων), την ηγεσία ως στοιχείο της συμπεριφοράς του ηγέτη και της ανάπτυξης κοινών στόχων και τέλος την ηγεσία ως ικανότητα επηρεασμού της συλλογικής αποτελεσματικότητας και απόδοσης της ομάδας. Ο Seeman το 1960, σε μια εποχή με κοινωνικές και πολιτικές αναταραχές, περιέγραψε την ηγεσία ως συμπεριφορά και ως «ενέργειες ατόμων, οι οποίες επηρεάζουν και καθοδηγούν άλλα άτομα προς μια κοινή κατεύθυνση και την επίτευξη κοινών στόχων» (Seeman, 1960). Ο Rost τη

δεκαετία του 1970, όρισε την ηγεσία ως «συγκρότηση και συντήρηση ομάδων ή οργανισμών για την επίτευξη αμοιβαίων, σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού, στόχων» δίνοντας περισσότερο έμφαση στην οργανωσιακή συμπεριφορά σε σχέση με την ομαδοκεντρική προσέγγιση που επικρατούσε μέχρι τότε (Rost, 1991). Παράλληλα το 1978 ο Burns ορίζει: «Ηγεσία είναι η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης – από πλευράς ατόμων με συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες – ποικίλων οικονομικών, πολιτικών και άλλων πόρων, μέσα σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού και σύγκρουσης, προκειμένου να πραγματοποιηθούν στόχοι, είτε μονομερείς είτε κοινοί μεταξύ ηγετών και υφισταμένων» (Burns, 1978).

Τη δεκαετία του 1980 διατυπώθηκαν αρκετοί ορισμοί της ηγεσίας, όλοι βασισμένοι σε προηγούμενες θεωρίες και ορισμούς που περιλαμβάνουν την υποχρέωση των υφισταμένων να πραγματοποιούν τις εντολές του ηγέτη, την μη εξαναγκαστική επιρροή, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και τέλος το μετασχηματισμό. Με βάση το τελευταίο ο Burns ορίζει την ηγεσία ως «μια μετασχηματιστική διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα όταν άτομα εμπλέκονται σε μια διαδικασία αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα, κατά τρόπο ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ενισχύουν αμοιβαία τα κίνητρα και την ηθική της άλλης πλευράς» (Burns, 1978).

Από την έναρξη της δεκαετίας του 1990 έως σήμερα ο ορισμός της ηγεσίας περιλαμβάνει περισσότερο την ίδια τη διαδικασία της ηγεσίας και την επίδραση του ηγέτη στην ομάδα για εκπλήρωση κοινών στόχων. Υπό αυτό το πρίσμα η ηγεσία προσδιορίζεται και προσεγγίζεται ως προς την αυθεντικότητα των ηγετών (αυθεντική ηγεσία), την επίκληση στις αρχές, τις αξίες, την αίσθηση καθήκοντος και τη συναδερφικότητα για ενεργοποίηση των υφισταμένων (πνευματική ηγεσία), την τοποθέτηση του ηγέτη στην υπηρεσία των υφισταμένων εστιάζοντας στις ανάγκες τους και παροτρύνοντάς τους να εκφραστούν, να ανεξαρτητοποιηθούν, να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να βοηθήσουν με τη σειρά τους άλλους (ηγεσία μέσω του υπηρετείν), την ενθάρρυνση των υφισταμένων από τον ηγέτη στην επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν και στην προσαρμογή τους σε όποιες αλλαγές προκύπτουν (προσαρμοστική ηγεσία). Επιπλέον προσδιορίζεται μέσω του ρόλου που διαδραματίζουν οι υφιστάμενοι στην ηγεσία (ηγεσία μέσω του ακολουθείν) και τέλος μέσω της σχέσης και των επικοινωνιακών στρατηγικών που αποτελούν αντικείμενο συναλλαγής των μελών της ομάδας και των ηγετών (διαλεκτική ηγεσία) (Aritz, Walker, Cardon & Zhang, 2017; Fairhurst 2007).

Οι Hughes και συνεργάτες ορίζουν την ηγεσία ως «τις ενέργειες που επικεντρώνουν τους πόρους για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες» (Hughes, Ginnet, & Curphy, 1995)

ενώ ο Bass (1998) θεωρεί την ηγεσία ως σημείο επικέντρωσης των πρακτικών που συμβαίνουν εντός της ομάδας και αλληλεπίδρασης μεταξύ τουλάχιστον δύο ατόμων της, με τον ηγέτη να αποτελεί τον κύριο εκφραστή της ομάδας που προάγει την εξέλιξή της. Ο ηγέτης δεν έχει μόνο ρόλο καθοδηγητή αλλά ενισχύει τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας, προάγει την ανταλλαγή ιδεών και όλα αυτά προς επίτευξη των στόχων της (Bass, 1998). Ο Goleman (2000) θεωρεί ότι στην ηγεσία το άτομο μπορεί να καθοδηγεί, να εμπνέει, να υποστηρίζει και να παρέχει εφόδια στα άλλα μέλη της ομάδας προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους και τα δυνατά τους σημεία, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει όποιες αλλαγές ανακύπτουν (Goleman, 2000).

Οι Nel και οι συνεργάτες του (2004) ορίζουν την ηγεσία ως τη «διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλους να κατευθύνουν με προθυμία και ενθουσιασμό τις προσπάθειές τους και τις ικανότητές τους για την επίτευξη καθορισμένων ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων» (Nel, 2004), ενώ ο Cole (2005) «ως μια δυναμική διαδικασία στην οποία ένας άνθρωπος επηρεάζει άλλους, συμβάλλοντας στην υλοποίηση και την επίτευξη των σκοπών και στόχων» (Cole, 2005). Ο Gary Yukl (2009) αντιμετωπίζει την ηγεσία ως μια σύνθετη διαδικασία όπου ο ηγέτης καλείται να αντιληφθεί τις ανάγκες της ομάδας, τα προβλήματα που ανακύπτουν σε αυτήν, να δώσει λύσεις και να εμπνεύσει την ομάδα προς την επίτευξη του σκοπού της (Yukl, 2009).

Από την άλλη μεριά οι Uhl-Bien et al. (2016) θεωρούν την ηγεσία ως δυναμική σχέση αλληλεξάρτησης, συνεργασίας και αλληλεπίδρασης του ηγέτη και των υπολοίπων μελών της ομάδας, με τον ηγέτη να αναλαμβάνει ρόλο συντονιστικό. Μέσω της συνεργασίας θα επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας και θα αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των μελών της (Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2016).

Στην ίδια κατεύθυνση με τους προηγούμενους, ο Kane (2018) ορίζει την ηγεσία ως μια σχέση επιρροής μεταξύ ενός ατόμου και μιας ομάδας ή οργάνωσης όπου κυριαρχούν η στοχοπροσήλωση, η συνεργασία και η επικοινωνία των μελών. Μέσα σε αυτήν, ο ηγέτης καθοδηγεί τους υπόλοιπους σε ένα κοινό σκοπό και όλοι εργάζονται προς εκπλήρωση αυτού (Kane, 2018).

Τέλος, ο Northouse προσπάθησε πρόσφατα να ορίσει την ηγεσία σε ένα πολύ περιεκτικό και μεστό ορισμό, βασιζόμενος σε προϋπάρχοντες ορισμούς, στον οποίο συγκλίνουν πολλοί σύγχρονοι του ερευνητές και επιστήμονες. Σύμφωνα με αυτόν, «ηγεσία είναι μια διαδικασία δια της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός

στόχος» (Northouse, 2019). Μέσα από αυτόν τον ορισμό δίδεται έμφαση στη διάδραση και στην αλληλεπενέργεια που εντοπίζεται μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη τους, είναι δηλαδή ως διαδικασία μια αμφίδρομη σχέση επίδρασης και επικοινωνίας με τα γνωρίσματα και τις ικανότητες του ηγέτη να έρχονται σε δεύτερη μοίρα και να λαμβάνονται ελάχιστα υπόψιν, με την ηγεσία να είναι προνόμιο όλων και όχι μόνο του καθορισμένου ηγέτη.

Επιπλέον, στον ορισμό του ο Northouse προβάλλει ότι η ηγεσία προϋποθέτει απαραίτητα την επιρροή, δηλαδή τη διαδικασία με την οποία ο ηγέτης επιδρά και επικοινωνεί με τους υφισταμένους του (Ruben & Gigliotti, 2017). Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο στον ορισμό αυτόν είναι η αναφορά στην ομάδα ατόμων που έχουν κοινό σκοπό, το περιβάλλον δηλαδή εντός του οποίου εφαρμόζεται η ηγεσία, ανεξάρτητα από το είδος της, τα χαρακτηριστικά της, το μέγεθος της και τον αριθμό των ατόμων που την αποτελούν. Η ύπαρξη της ομάδας είναι ουσιώδης για την ίδια την ύπαρξη της ηγεσίας, αφού ο ηγέτης ασκεί την επιρροή του στα άλλα μέλη για την επίτευξη των στόχων της ομάδας, και η απουσία της ομάδας θα αναιρούσε και θα ακύρωνε την ίδια την ηγεσία. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό του ορισμού του Northouse είναι η έμφαση στην εκπλήρωση των κοινών στόχων. Αυτός είναι και ο τελικός σκοπός του ηγέτη και αυτό είναι το πραγματικό νόημα της ηγεσίας, να υπάρχει δηλαδή ομάδα στην οποία θα ηγηθεί κάποιος και τα άτομα που την αποτελούν να μοιράζονται κοινούς στόχους και όραμα ώστε έτσι να αυξάνεται πραγματικά η συνεργασία και η αποτελεσματικότητα της ομάδας. Το κοινό όραμα και η στοχοπροσήλωση της ομάδας αποτρέπει οποιαδήποτε παραβατική, ανήθικη ή εξαναγκαστική συμπεριφορά του ηγέτη προς την ομάδα, ενώ προάγεται η αμοιβαιότητα και η αίσθηση του κοινού συμφέροντος (Rost, 1991). Έτσι όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία της ηγεσίας (Heller & Van Til, 1983). Οι ηγέτες έχουν ανάγκη τους υφιστάμενους και οι υφιστάμενοι τους ηγέτες (Burns, 1978; Heller & Van Til, 1983; Hollander, 1992; Jago, 1982). Παρά την αμοιβαιότητα και την κοινή δράση και στοχοθεσία, ο ηγέτης είναι αυτός που ενώνει την ομάδα, συνδέει τις δράσεις των μελών της, αναλαμβάνει την πρωτοβουλία αλλά και την ευθύνη της επικοινωνίας και της συνεργασίας αφουγκραζόμενος τις απόψεις, τους προβληματισμούς και τις ανάγκες των υφισταμένων (Heller & Van Til, 1983).

Αξίζει να αναφερθούν και οι Ελληνικές ερευνητικές ομάδες και επιστήμονες που απέδωσαν τον ορισμό της ηγεσίας με σημαντική λεπτομέρεια και με ευρέως αποδεκτό τρόπο σε διεθνές επίπεδο. Βάσει του Δικαίου και της ομάδας του, ηγεσία ή καθοδήγηση ορίζεται «η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή / και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων», ενώ αυτός που το επιτυγχάνει καλείται επιτυχημένος ηγέτης (Δικαίος, κα, 1999). Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, για να γίνει πιο

κατανοητός ο ορισμός, διαχωρίζει την ηγεσία από το management, με την ηγεσία να αποτελεί ένα από τα στάδια του τελευταίου. Πετυχημένος ηγέτης δε σημαίνει απαραίτητα και καλός μάνατζερ αφού ο μάνατζερ προϋποθέτει και άλλα χαρακτηριστικά και ικανότητες. Πολλοί μάνατζερς κατευθύνουν τα μέλη της ομάδας απλά στην ικανοποίηση των στόχων, πολλές φορές χωρίς να τους έχουν πείσει για την αξία της διαδρομής, για την αξία της προσπάθειας τους και την ευχαρίστηση που θα νιώσουν από την ίδια την προσπάθεια. Από την άλλη μεριά, καλός μάνατζερ σημαίνει ότι έχει και αρκετές ηγετικές ικανότητες ώστε να θεωρείται επιτυχημένος. Έτσι, τα μέλη της ομάδας πετυχαίνουν τους στόχους που έχουν τεθεί, ενώ ταυτόχρονα νιώθουν ικανοποίηση για την προσπάθειά τους (Δικαίος, κα, 1999).

Ο Δ. Μπουραντάς, μέσα από τις σύγχρονες επιστημονικές προσεγγίσεις αλλά και πρακτικές των επιτυχημένων επιχειρήσεων, αξιοποιώντας τις θεμελιώδεις αρχές της Διοικητικής Επιστήμης, προσπαθεί να ορίσει την ηγεσία και τον ηγέτη, να προσδιορίσει την επιτυχημένη ηγετική συμπεριφορά και τις αξίες, αρχές, ικανότητες και γνώσεις που απαιτούνται για μια επιτυχή ηγεσία. Επομένως, η ηγεσία είναι μια διεργασία όπου ένα άτομο επιτυγχάνει να «ελέγξει τη συμπεριφορά, τις σκέψεις και τα συναισθήματα της ομάδας του». Η ηγεσία, όταν ασκείται σωστά και με αποτελεσματικότητα τόσο σε επιχειρήσεις, σε οργανισμούς, σε συλλογικότητες, όσο και σε οικογένειες και στη κοινωνία, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα προόδου, ευημερίας και κοινωνικής συνοχής αν και πολλές φορές ο ηγέτης συγχέεται με τους έχοντες ή τους ασκούντες την εξουσία. Σε ένα σκληρά ανταγωνιστικό και αβέβαιο περιβάλλον, η επιτυχής ηγεσία, ως λειτουργία όλων των στελεχών, περιλαμβάνει μια αμφίδρομη σχέση επηρεασμού του ηγέτη και των μελών της ομάδας, με αποτέλεσμα την τροποποίηση της στρατηγικής της προς την πραγματοποίηση των κοινών στόχων. Η ηγεσία δεν αρκείται στην καθοδήγηση από τα ανώτερα κλιμάκια στα κατώτερα αλλά και στην αντίστροφη πορεία. Έτσι τα ηγετικά στελέχη μπορούν να επιτύχουν εξαιρετικές επιδόσεις εμπνέοντας και κινητοποιώντας τους συνεργάτες τους (Μπουραντάς, 2017).

Τέλος, ο Χυτήρης (2017) θεωρεί ότι κάθε ένας οργανισμός είναι ένα άθροισμα τυπικών σχέσεων και κανόνων, καθορισμένων διαδικασιών και ιεραρχημένων ρόλων, με ξεκάθαρους στόχους και ορισμένη στρατηγική που ακολουθείται από όλα τα μέλη του. Αυτά όμως δεν επαρκούν για την εύρυθμη και την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού αλλά απαιτείται η επιτυχημένη ηγεσία που θα καθοδηγήσει, θα εμπνεύσει, θα κατανοήσει τα μέλη του και θα τα προτρέψει στην εκπλήρωση των κοινών στόχων. Καταλήγει ότι η ηγεσία ορίζεται ως «η ικανότητα και η συμπεριφορά ορισμένων ατόμων να ηγούνται και να κατευθύνουν τα

μέλη μιας ομάδας, επηρεάζοντας έτσι την υφιστάμενη κατάσταση προς μια διαφορετική» (Χυτήρης, 2017).

Συνοψίζοντας, η ηγεσία αποτελεί έναν πολύπλοκο όρο, για τον οποίο δεν μπορεί να διατυπωθεί ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός. Οι μελετητές της ηγεσίας προτείνουν αρκετούς ορισμούς με κοινά και μη κοινά στοιχεία που θα έχει διαφορετική σημασία σε διαφορετικά άτομα, οργανισμούς και σε διαφορετικές συνθήκες και περιβάλλοντα.

1.2 ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Με τον όρο στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζονται οι συγκεκριμένες μέθοδοι και συμπεριφορές που χρησιμοποιεί ένα άτομο που ασκεί την ηγεσία ώστε να λαμβάνει αποφάσεις, να διαχειρίζεται, να οργανώνει, να κατευθύνει, να καθοδηγεί και να παρακινεί τα μέλη μιας ομάδας προς εκπλήρωση των στόχων της και αύξηση της αποτελεσματικότητάς της. Το στυλ ηγεσίας αποτελεί ένα μοντέλο συμπεριφοράς του ηγέτη επιδιώκοντας να επηρεάσει άλλα άτομα/ υφισταμένους/ μέλη ομάδας και θα πρέπει να αλλάζει ώστε να ανταποκρίνεται στις διαφορετικές καταστάσεις (Tauccean, Tamasilaa, & Negru-Strautia, 2016). Η αξιολόγηση των ποικίλων στυλ ηγεσίας που κατά καιρούς έχουν προταθεί βασίζεται στην ανάπτυξη των διαφόρων θεωριών ηγεσίας και υπό το πρίσμα αυτών των θεωριών αξίζει να αναφερθούν και να αναλυθούν.

Σύμφωνα με τον Northouse το στυλ ηγεσίας, ως μοντέλο συμπεριφοράς περιλαμβάνει δύο τύπους συμπεριφοράς οι οποίες συνυπάρχουν σε άλλοτε άλλο βαθμό κάθε φορά. Αυτές αποτελούν τις κανονιστικές και τις υποστηρικτικές συμπεριφορές. Οι κανονιστικές συμπεριφορές υποστηρίζουν τα άτομα μιας ομάδας να κατορθώσουν τους στόχους που έχουν καθοριστεί από την ίδια την ομάδα. Αυτό επιτυγχάνεται, συχνά με μια μονόδρομη επικοινωνία, μέσα από την παροχή κατευθύνσεων, τον καθορισμό ρόλων και εργασιών, την προβολή των στόχων και των εναλλακτικών τρόπων επίτευξης αυτών και τέλος την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, της εκπλήρωσης των στόχων και της τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων. Από την άλλη, οι υποστηρικτικές συμπεριφορές συνδέονται ιδιαίτερα με την εργασία και προσφέρουν κοινωνική και συναισθηματική στήριξη στα μέλη της ομάδας. Είναι μια αμφίδρομη επικοινωνία, σε αντίθεση με τη μονόδρομη επικοινωνία των κανονιστικών συμπεριφορών, που παροτρύνουν τους υφισταμένους να νιώθουν άνετα, οικεία στο περιβάλλον

δράσης τους καθώς και με τους συναδέλφους τους και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αλλά πρωτίστως με τον εαυτό τους. Ο έπαινος, η επιβράβευση, η ακρόαση των προβλημάτων, η ενσυναίσθηση για αυτά και η βοήθεια επίλυσής τους, η ενίσχυση, η συναδερφικότητα και η ανταλλαγή πληροφοριών για τους ίδιους (Northouse, 2016).

Όταν μελετάται ένα στυλ ηγεσίας συνυπολογίζονται τρία χαρακτηριστικά: ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και το περιβάλλον. Ο ηγέτης διαθέτει τις δικές του εμπειρίες, ανάγκες, ικανότητες και δεξιότητες που τον χαρακτηρίζουν ως άτομο και τον κάνουν μοναδικό ως προς τους άλλους. Οποιαδήποτε μεταβολή αυτών των χαρακτηριστικών αλλάζουν και τις προσωπικές μορφές ηγεσίας. Έπονται οι υφιστάμενοι που με την σειρά τους θα συμβάλλουν στο στυλ ηγεσίας. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι γνώσεις και οι δεξιότητες των υφισταμένων θα οδηγήσουν υποχρεωτικά και σε αλλαγή στο στυλ ηγεσίας κάποιου άλλου, του ηγέτη. Τέλος το περιβάλλον, η κατάσταση και ο χώρος μέσα στον οποίο προσπαθεί να ηγηθεί ο ηγέτης, όπως ο τύπος του οργανισμού (κερδοσκοπικός ή μη), οι στόχοι και οι δράσεις της ομάδας, θα επιφέρει τη δική του επιρροή στο στυλ ηγεσίας (Kane, 2018).

Έχουν αναπτυχθεί πολλές απόψεις σχετικά με την ηγεσία και την αξιοποίηση των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Αυτές οι θεωρίες εκτείνονται διαμέσου των δεκαετιών από τις πρώτες κλασικές θεωρίες μέχρι τις πιο σύγχρονες και αυτές που έχουν αναπτυχθεί τελευταία ή βρίσκονται σε εξέλιξη. Στις περισσότερες θεωρίες η ηγεσία βασίζεται σε μία ή συνδυασμό των προοπτικών: α) ως διαδικασία/σχέση, β) ως ιδιοσυγκρασία και γνωρίσματα του χαρακτήρα και γ) ως σύνολο συμπεριφορών και ηγετικών ικανοτήτων. Η ηγεσία αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία που πολλές φορές απλουστεύεται και που σχετίζεται με επιρροή στα μέλη μιας ομάδας για την πραγματοποίηση των στόχων της (Wolinski, 2010). Στη συνέχεια, αναφέρονται οι βασικότερες θεωρίες, μοντέλα και στυλ ηγεσίας.

Οι κλασικές θεωρίες ηγεσίας, παρουσιάστηκαν τους προηγούμενους δύο αιώνες και αν και εκφράζουν τα δεδομένα της εποχής εκείνης, αποτέλεσαν τα θεμέλια των μετέπειτα θεωριών που αφορούν την ηγεσία, τη διοίκηση και τις αρμοδιότητες του ηγέτη, ενώ αποτελούν ιστορικά στοιχεία της εξέλιξης της ηγεσίας στο θεωρητικό επίπεδο και στον τρόπο άσκησής της μέσα στον χρόνο. Αφορούσαν κυρίως μελέτη των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς του ηγέτη. Αν και μερικές από αυτές έχουν δεχτεί αυστηρή κριτική για την απλοποίηση και την καθαρά θεωρητική διάσταση χωρίς πρακτικό υπόβαθρο ή θεωρήθηκαν από κάποιους ξεπερασμένες, η συνεισφορά τους στην κατανόηση των κύριων αρχών της ηγεσίας παραμένει αδιαμφισβήτητη.

Η Γενετική θεωρία, αν και παλαιά θεωρία για τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, έχει ιστορική σημασία. Παρόλα ταύτα εξακολουθεί ακόμα και σήμερα να χρησιμοποιείται από κάποιους, ιδίως μέλη συγκεκριμένων κλειστών ομάδων. Σύμφωνα με αυτήν, υπάρχει γενετικό υπόβαθρο στα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές ικανότητες είναι γενετικά κληρονομικές. Βάση αυτής «ο ηγέτης γεννιέται, δε γίνεται». Οι ηγετικές ικανότητες είναι ο φαινότυπος κάποιων συγκεκριμένων γονιδίων σε συγκεκριμένες οικογένειες, τα οποία και μεταβιβάζονται στους απογόνους. Αυτή η θεωρία είχε μεγάλη απήχηση σε συγκεκριμένες ομάδες όπως οι βασιλικές και αυτοκρατορικές οικογένειες, όπου η διαδοχή και η μεταβίβαση των ικανοτήτων ήταν δεδομένη και καθορισμένη (Δικαίος κα., 1999).

Ο Stogdill τη δεκαετία του 1940 τόνισε τη σημασία της ηγεσίας και τα ηγετικά χαρακτηριστικά μέσα από τη θεωρία των χαρακτηριστικών. Είχε ξεκινήσει καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών μεγάλων ηγετών της ιστορίας. Η κύρια ερευνητική υπόθεση ήταν ότι υπάρχουν ιδιαίτερα γνωρίσματα που ξεχωρίζουν τους απλούς από τους χαρισματικούς ανθρώπους, τους αποτυχημένους από τους καταξιωμένους ηγέτες. Οι ηγέτες φέρουν ιδιαίτερα γνωρίσματα από τη φύση τους, που διαμορφώνουν την ηγετική τους ικανότητα (Marquis & Huston, 2011). Κατέληξε σε πέντε κύριες κατηγορίες χαρακτηριστικών που κατέχουν οι ηγέτες: α) Ικανότητα (ευφύια, κρίση, ευγλωττία, ετοιμότητα) β) Επιτεύγματα (γνώσεις, βραβεία, αθλητικές επιτυχίες) γ) Υπευθυνότητα (αξιοπιστία, αυτοπεποίθηση, επιμονή, πρωτοβουλία) δ) Συμμετοχικότητα (ενεργητικότητα, συνεργατικότητα, κοινωνικότητα, χιούμορ, προσαρμοστικότητα) ε) Κύρος (κοινωνική θέση, οικονομική επιφάνεια, δημοφιλία) (Stogdill , 1948). Τονίζει ιδιαίτερα ότι η επιτυχής ηγεσία δεν προκύπτει από την απλή κατοχή κάποιων χαρακτηριστικών ενώ ο ηγέτης παραμένει αδρανής. Αντίθετα, προκύπτει από τη στενή συνεργασία των μελών μεταξύ τους και με τον ηγέτη ο οποίος μέσα από την ενεργή συμμετοχή του χρησιμοποιεί τις ικανότητές του και επιδεικνύει υπευθυνότητα για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Η θεωρία αυτή ξεχωρίζει τα κυριότερα και απαιτούμενα από το πλήθος των χαρακτηριστικών του ηγέτη με αυτά να είναι η ευφύια, η οργανωτικότητα, η υπευθυνότητα, η αυτοπεποίθηση, η κινητοποίηση των άλλων και η επιμονή. Η έρευνα παρέχει λίγες πληροφορίες για την πραγματική φύση αυτών των προσόντων αλλά αναγνωρίζει την σπουδαιότητα της ευστροφίας και του κοινωνικού παράγοντα (Stogdill , 1948).

Επί της αρχής αυτή η θεωρία μπορεί να θεωρηθεί γενετική αφού σύμφωνα με αυτή ο ηγέτης γεννιέται με τα χαρίσματα και δε δημιουργούνται. Διαφέρει όμως από την προηγούμενη γενετική θεωρία στο ότι εδώ ο ηγέτης γεννιέται με αυτά τα χαρακτηριστικά τα οποία όμως δεν

κληρονομούνται. Βασικό μειονέκτημα αυτής της θεωρίας είναι ότι ορισμένοι μεγάλοι και αναγνωρισμένοι ηγέτες δε διέθεταν βασικά χαρακτηριστικά που αναφέρει η θεωρία ενώ άλλοι ερευνητές συμπεριέλαβαν μια πληθώρα χαρακτηριστικών που έκανε αυτή τη θεωρία χαώδη (Montana, & Charnov, 1993).

Για την ανάλυση του φαινομένου της ηγεσίας, πολλοί ερευνητές στράφηκαν στη μελέτη της συμπεριφοράς του ηγέτη, αφού θεωρούν ότι η συμπεριφορά είναι ένα επίκτητο γνώρισμα και όχι γενετικό ή κληρονομικό. Η κυριότερη συνεισφορά στην ηγεσία των θεωριών της συμπεριφοράς είναι ο προσδιορισμός δύο κύριων ομάδων συμπεριφορών του ηγέτη: 1) τους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στο έργο (task-oriented) που δίνει έμφαση στην επιτέλεση των καθηκόντων των μελών, στην οργάνωση των αρμοδιοτήτων τους και στην οργάνωση της εργασίας και 2) στους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στα άτομα (person-oriented) δίνοντας ιδιαίτερη βάση στα άτομα που εκτελούν την εργασία και τις ανάγκες τους (House & Aditya, 1997). Προς την κατεύθυνση αυτή, η πρώτη συστηματική πειραματική μελέτη διεξήχθη τη δεκαετία του 1930 από τους R. Lippitt και R. White στο Πανεπιστήμιο της Iowa υπό την καθοδήγηση του K. Lewin, που θεωρείται ο θεμελιωτής των στυλ ηγεσίας και τα αποτελέσματα της οποίας επηρέασαν τη μελλοντική ανάπτυξη των διοικητικών επιστημών (Burnes, 2004).

Με βάση τον Lewin διακρίνονται τρία βασικά στυλ ηγεσίας, ανάλογα με τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη (Lewin, Lippitt, & White, 1939):

- Το Αυταρχικό, όπου ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις τις οποίες ανακοινώνει στην ομάδα ως «διαταγές» και αυτή τις εκτελεί. Οι αυταρχικοί ή αυτοκρατορικοί ηγέτες «παρέχουν σαφείς προσδοκίες για το τι, πότε και πώς πρέπει να γίνει κάτι». Διακρίνεται για τον σαφή διαχωρισμό μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας. Ο ηγέτης διοικεί και οι υφιστάμενοι εκτελούν τις αποφάσεις του πάντα υπό τον έλεγχο, την υπαγόρευση των διαδικασιών και την εποπτεία από αυτόν. Ακόμα και το είδος της εργασίας θεωρείται αυστηρά δομημένο με άκαμπτες, αναλυτικές και συγκεκριμένες διαδικασίες που διέπονται από απαράβατους κανόνες, ενώ η δημιουργικότητα αποθαρρύνεται. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να λαμβάνουν ή λαμβάνοντας ελάχιστα υπόψιν τους τη γνώμη και τις αποφάσεις της ομάδας (Northouse, 2019). Το στυλ αυτό της ηγεσίας είναι κατάλληλο όταν απαιτούνται άμεσες και γρήγορες αποφάσεις και δράσεις υπό μεγάλη πίεση, όπου η ομαδική απόφαση δεν είναι εφικτή ή όταν ο ηγέτης θεωρείται πιο καταρτισμένος και η απόφαση άπτεται του αντικειμένου του και της εξειδίκευσής του ή τέλος όταν πρόκειται για μια πολύ μικρή ομάδα που συχνά απουσιάζει

η ηγεσία. Εντούτοις, τείνει να δημιουργήσει εχθρικά και προβληματικά περιβάλλοντα, τα μέλη της ομάδας αντιδρούν ευκολότερα, δυσπιστούν στις αποφάσεις του ηγέτη, αποθαρρύνεται η συμμετοχή τους και κάμπτεται το ηθικό τους και συχνά στρέφονται κατά του ηγέτη (Μπουραντάς, 2005). Ο Lewin κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι σε αυτό το στυλ ηγεσίας καταστέλλεται η δημιουργικότητα στη λήψη αποφάσεων και είναι δυσκολότερη η μετάβαση στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας αλλά όχι το αντίστροφο (Lewin, Lippit, & White, 1939; White, & Lippit, 1960).

- Το Δημοκρατικό είναι το στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης υπολογίζει την άποψη, τις προσδοκίες, τις ιδέες και τα αιτήματα των μελών της ομάδας προκειμένου να λάβει κάποια απόφαση, ή πολλές φορές συναποφασίζουν για κάποια ζητήματα (Lewin, 1951; White, & Lippit, 1960).

Σύμφωνα με τον Lewin (Lewin, Lippit, & White, 1939) το δημοκρατικό στυλ (αλλιώς και συμμετοχικό) θεωρείται το πιο αποτελεσματικό. Οι δημοκρατικοί ηγέτες καθοδηγούν την ομάδα, επιτρέπουν και προτρέπουν την είσοδο νέων μελών σε αυτήν, ενώ ταυτόχρονα όλη η ομάδα συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων (Χυτήρης, 2006). Τα μέλη της ομάδας παροτρύνονται να συμμετέχουν στη διαμόρφωση αποφάσεων, ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν τη δημιουργικότητα τους και να προβάλλουν τις απόψεις τους, αν και ο τελικός λόγος είναι του ηγέτη λειτουργώντας ως συντονιστής. Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται πολύτιμα, οπότε και δεσμεύονται στους στόχους της ομάδας (Northouse, 2019) αν και κλίνουν να είναι λιγότερο παραγωγικά από αυτά που έχουν αυταρχική ηγεσία (Lewin, Lippit, & White, 1939).

Τα βασικά πλεονεκτήματα του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας είναι η ελευθερία της εκφοράς και ανταλλαγής γνώμων και απόψεων για το καλό της ομάδας, η ανάπτυξη ομαδικότητας και ειλικρίνειας, η βελτίωση των γνώσεων και η εργασιακή ικανοποίηση των μελών της. Επιπλέον πλεονέκτημα αποτελεί η αίσθηση ευφορίας από την επίλυση προβλημάτων και προοπτικής της ομάδας (Χυτήρης, 2006). Από την άλλη μεριά, μπορεί να δημιουργηθεί κλίμα δυσαρμονίας μέσα στην ομάδα, λόγω του αισθήματος υποτίμησης που μπορεί αν νοιώσουν κάποιοι επειδή δεν εισακούονται οι απόψεις τους είτε γιατί είναι λανθασμένες είτε η αμεσότητα που απαιτείται για τη λήψη κάποιων αποφάσεων δεν επιτρέπουν την εκφορά τους. Άλλωστε πλήρης συναίνεση από όλα τα μέλη είναι σπάνια εφικτή. Επιπλέον, παρόλο που ακούγονται πολλές απόψεις, αυτό δεν εγγυάται πάντα τη σωστή επιλογή, αφού κάποιοι από τους ηγέτες αφήνουν την πλειοψηφία των μελών να λάβει μια απόφαση (Northouse, 2019). Θα πρέπει ο ηγέτης να μπορεί να

καθορίσει τη βέλτιστη επιλογή από το σύνολο των απόψεων που ακούγονται και ακολουθώντας να κατευθύνει την ομάδα του να την εφαρμόσει (Μπουραντάς, 2005).

- Το Εξουσιοδοτικό στυλ (Laissez-Faire) όπου ο ηγέτης έχει περιορισμένη συμμετοχή, ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα χωρίς την καθοδήγηση ή την επίδραση του ηγέτη. Σε αυτό το στυλ τα μέλη της ομάδας εμφανίζουν μειωμένη συνεργασία, αλληλοκατηγορούνται για πιθανά λάθη και παραλήψεις, αποποιούνται την όποια ατομική ευθύνη αν και δεν είναι πρόθυμα να εργαστούν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Γι' αυτό το λόγο και η παραγωγικότητα και η πρόοδος της ομάδας είναι μειωμένη (Lewin, 1951; Northouse, 2019; White, & Lippit, 1960).

Ο ηγέτης αυτού του στυλ θεωρείται ένας εξαντλημένος μη ενεργός ηγέτης και προβαίνει συχνά στην επίκληση του γνήσιου συναισθήματος ως στρατηγική ρύθμισης συγκινήσεων, αφού προϋποθέτει μειωμένη προσπάθεια απ' ότι η επιφάνεια και η έντονη δράση, οι πόροι είναι μειωμένοι και η εκπαίδευση του ελλιπής για διενέργεια οποιαδήποτε δράσης (Arnold, Connelly, Walsh, & Martin-Ginis, 2015; Lewin, Lippit, & White, 1939).

Συνοψίζοντας, φαίνεται ότι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας αποδίδει καλύτερα ως προς το αποτέλεσμα και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Κάθε στυλ ηγεσίας, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, προτείνεται να εφαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της ομάδας και το περιβάλλον που δραστηριοποιείται (Lewin, Lippit, & White, 1939).

Μεταξύ των δεκαετιών 1940-1960 έγιναν δύο ουσιαστικές μελέτες για τις προσεγγίσεις συμπεριφοράς της ηγεσίας. Στο Ohio State University προσπάθησαν να καθορίσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές που διακρίνουν τους διεκπεραιωτικούς ηγέτες και τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των υφισταμένων. Δημιουργήθηκε το Leader Behavior Description Questionnaire, το οποίο απαντήθηκε από πληθώρα συμμετεχόντων στο στρατό, στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση. Καθορίστηκαν δύο πλευρές της αποτελεσματικής ηγεσίας, το πλαίσιο κατευθύνσεων (initiating structure) και η ευαισθητοποίηση ή το ενδιαφέρον (consideration). Ως πλαίσιο κατευθύνσεων ορίζεται το ταλέντο του ηγέτη να καθορίζει και να συντονίζει τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της, δηλαδή ο ηγέτης δίνει έμφαση στην εργασία και στο προϊόν που παράγεται. Από την άλλη ως ευαισθητοποίηση ή ενδιαφέρον ορίζεται η προσπάθεια του ηγέτη να αναπτύξει την αμοιβαία εμπιστοσύνη αυτού με τους υφισταμένους, αλλά και μεταξύ των μελών της ομάδας. Έτσι ο ηγέτης προσανατολίζεται προς τα μέλη της ομάδας, τις ανάγκες και τις προοπτικές τους. Αυτές οι διαστάσεις της ηγεσίας μπορεί να συνυπάρχουν η

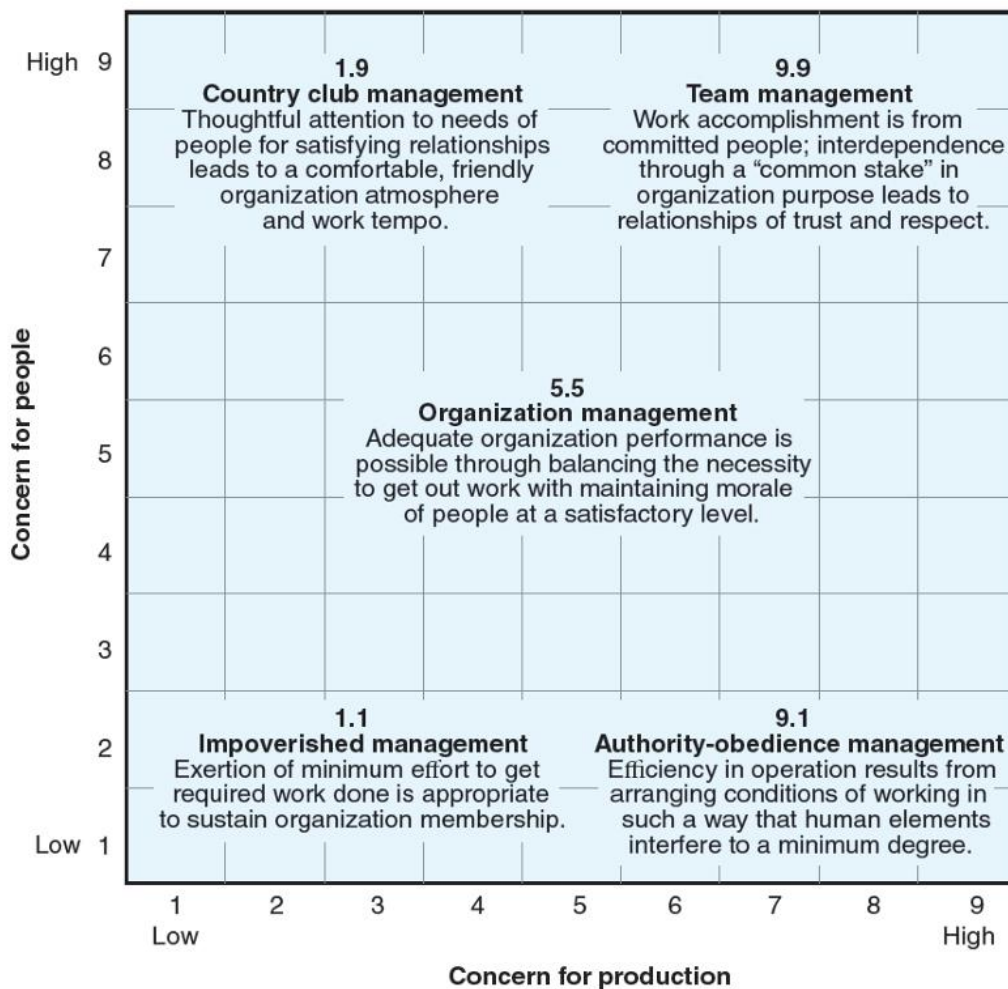
κάθε μία χωριστά ή και οι δύο μαζί σε έναν αποτελεσματικό ηγέτη (Δικαίος κα., 1999). Η μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων συσχετίστηκε με ηγέτες που είχαν μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση προς αυτούς και ανέπτυσαν με επιτυχία πλαίσια κατευθύνσεων (Stogdill, 1974).

Την ίδια περίοδο στο Michigan University προσπάθησαν να εντοπιστούν και να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη. Από αυτήν την ερευνητική προσπάθεια προέκυψαν δύο ηγετικές στάσεις, η ανθρωποκεντρική που δίνει έμφαση στο ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο και τις ανάγκες του και η στάση προσανατολισμού στην παραγωγή που δίνει ιδιαίτερη βάση στις δραστηριότητες και τις τεχνικές απαιτήσεις που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί επιτυχώς μια εργασία, με τους εργαζόμενους να είναι το μέσον επίτευξης των στόχων. Σε αυτή την ερευνητική θεωρία, ο ηγέτης δε συνδυάζει τις δύο διαστάσεις, αλλά κατευθύνεται προς τη μία ή την άλλη ανάλογα με τον τρόπο που θεωρεί ότι θα επιτύχει τους στόχους. Φάνηκε ότι ο ανθρωποκεντρικός ηγέτης είχε σαφή υπεροχή τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Δικαίος κα., 1999; Kahn & Katz, 1968).

Μια άλλη θεωρία που αναδεικνύει διαφορετικά στυλ ηγεσίας, προέρχεται από τον McGregor (1960) και πρόκειται για τη θεωρία «X και Y» (McGregor, 1960). Σύμφωνα με αυτήν, περιγράφονται δυο κύριες κατηγορίες συμπεριφοράς και στυλ του ηγέτη: η αυταρχική (θεωρία X) και η δημοκρατική (θεωρία Y) «οι οποίες αναφέρονται σε δυο διαφορετικές αντιλήψεις για τη σχέση του ανθρώπου με την εργασία και την ανθρώπινη φύση» (Μπουραντάς, 2005). Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (X) υπογραμμίζει ότι οι ηγέτες απορρέουν από μια ομάδα χαρισματικών ανθρώπων που είναι προορισμένοι να αποτελούν ηγέτες και να διοικούν τους υπόλοιπους που χαρακτηρίζονται ως μάζα και είναι προορισμένοι να πραγματοποιούν τις εντολές του ηγέτη, να τον ακολουθούν και να τον υπακούουν τυφλά. Στον αντίποδα, βρίσκεται η θεωρία Y, όπου οι άνθρωποι έχουν παρόμοια δικαιώματα και υποχρεώσεις αφού δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ τους. Η επιλογή μεταξύ των δύο αυτών στυλ ηγεσίας, εξαρτάται από τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της ομάδας ή της εργασίας και από το περιβάλλον. Οι ηγέτες μπορούν να εφαρμόσουν το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας με σκοπό να ενθαρρύνουν τη συνεργασία, την καινοτομία και την αποδοτικότητα μέσα στην ομάδα. Ο McGregor υπογραμμίζει ότι η θεωρία Y, ως εξέλιξη της θεωρίας X, είναι «το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση των μελών μιας κοινωνικής ομάδας» (McGregor, 1960).

Το διευθυντικό πλέγμα που διατυπώθηκε από τους Blake & Mouton (1964) (Managerial Grid) το οποίο συμπλήρωσαν αρκετές φορές (το 1978, το 1985 και το 1994) αποτελεί ένα πλαίσιο που ορίζει τον προσανατολισμό ενός ηγέτη ως «το αποτέλεσμα σε σχέση με τα άτομα» (Blake & Mouton, 1964) και αναλύει τη συμπεριφορά των ηγετών με βάση δύο κύριες διαστάσεις, την εστίαση στην εργασία και την εστίαση στους εργαζόμενους (Μπουραντάς, 2005). Η πρώτη διάσταση ονομάζεται φροντίδα για την παραγωγή και επικεντρώνεται στην οργάνωση της εργασίας, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Αντίστοιχα, οι ηγέτες που τονίζουν αυτήν τη διάσταση, δίνουν έμφαση στις διαδικασίες, τους κανόνες και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του έργου και των στόχων της ομάδας. Η δεύτερη διάσταση ονομάζεται φροντίδα για τους ανθρώπους και επικεντρώνεται στον άνθρωπο και στην προσοχή του ηγέτη στα ίδια τα μέλη της ομάδας. Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στην επικοινωνία, τη συνεργασία, τις ανάγκες, την εξέλιξη και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επιδιώκουν την ενθάρρυνση, την έμπνευση και την κατάρτιση των μελών για την ολοκλήρωση του έργου (Shilpa & Shalini, 2012; Taucean, Tamasilaa, & Negru-Strautia, 2016). Ο συνδυασμός αυτών των διαστάσεων καθιερώνει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ηγεσία και τη διαχείριση των οργανωτικών και ανθρώπινων πόρων μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να φροντίζει για την ισορροπία σε αυτές τις δύο πτυχές, ανάλογα με τους σκοπούς, τις ανάγκες και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η ομάδα. Ο βαθμός εστίασης σε κάθε άξονα καθορίζει πέντε βασικές ηγετικές συμπεριφορές / στυλ ηγεσίας, με ενδιάμεσες διαβαθμίσεις (υπάρχουν 81 πιθανές θέσεις) (Kane, 2018). Αυτές είναι: i. (1.1) Φτωχή ηγεσία («improverished management»): Επισημαίνει «μια κατάσταση στην οποία συνυπάρχουν τόσο η χαμηλή εστίαση για τα αποτελέσματα όσο και η χαμηλή εστίαση για τους ανθρώπους». Η αδράνεια στη φύση αυτού του ηγέτη, τον απομακρύνουν από τα μέλη της ομάδας και η διοίκησή του είναι αδιάφορη άρα και η αποτελεσματικότητα της ομάδας και η επίτευξη των στόχων. ii. (1.9) Ηγεσία «λέσχης» ή συναδελφική («country club management»): Αυτός ο συνδυασμός «της χαμηλής εστίασης για τα αποτελέσματα» με «τη μεγάλη εστίαση στους ανθρώπους» συγκλίνει σε έναν ηγέτη που ενδιαφέρεται κυρίως για ευαρεστημένο ανθρώπινο δυναμικό παρά για την επιτέλεση των καθηκόντων και ο οποίος προσπαθεί να διαμορφώσει ένα περιβάλλον φιλόξενο και φιλικό ώστε να γίνεται ιδιαίτερα αρεστός στους εργαζόμενους. iii. (9.1) Ηγεσία συμμόρφωσης στην αυθεντία ή απολυταρχική («authority-compliance management»): Αυτό το στυλ ηγεσίας περιγράφει «μεγάλη εστίαση στα αποτελέσματα», αλλά «πολύ χαμηλή εστίαση για τους ανθρώπους». Αυτό το ελεγκτικό στυλ ηγεσίας διακρίνεται από οδηγίες -

εντολές στους υφισταμένους αλλά δεν ενδιαφέρεται για τα πιστεύω, τις ανάγκες και τη γνώμη τους. Η παραγωγή αυξάνεται αλλά ο ηγέτης καθίσταται ελάχιστα δημοφιλής στους εργαζόμενους, ενώ η καθοδήγηση είναι πετυχημένη αλλά όχι αποτελεσματική iv. (5.5) Ηγεσία μεσότητας ή μετριότητας («middle of the road management»): Αυτό το συμβιβαστικό στυλ ηγεσίας εμφανίζεται σε ηγέτες που ταλαντεύονται μεταξύ «της εστίασης για τα αποτελέσματα» και «στις ικανοποιητικές ανθρώπινες σχέσεις» και χαρακτηρίζει το πιο συνηθισμένο στέλεχος. Η ομάδα είναι λειτουργική, αν και εντοπίζονται περιθώρια βελτίωσης και αύξησης της αποτελεσματικότητας (Blake & Mouton, 1964). v. (9.9) Ηγεσία ομάδας ή δημοκρατική («team management»): Σε αυτήν την κατηγορία προσδίδεται μεγάλη σημασία τόσο στην παραγωγή όσο και στους ανθρώπους. Η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων ισορροπεί άριστα με τα υψηλά αποτελέσματα και έχει τη δυνατότητα να παρέχει τα πιο ικανοποιητικά επαγγελματικά περιβάλλοντα (Taucean, Tamasilaa, & Negru-Strautia, 2016; Kane, 2018; Roy, 2019).



Εικόνα 1. Το Διαχειριστικό Πλέγμα (Blake & Mouton, 1964 όπως παρατέθηκε στο Kane, 2018, σελ. 13).

Οι «θεωρίες εξάρτησης» (διαμορφώθηκαν μεταξύ 1950 και 1980) επισημαίνουν ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το περιβάλλον και τις συνθήκες εντός της ίδιας της ομάδας. Αυτές οι προσεγγίσεις προβάλλουν τη σπουδαιότητα της προσαρμογής του στυλ ηγεσίας στις ιδιαίτερες απαιτήσεις, στις νέες συνθήκες και τις ανάγκες που δημιουργούνται από το περιβάλλον. Η ικανότητα προσαρμογής του στυλ ηγεσίας και αντίληψης των αναγκών του περιβάλλοντος είναι υψίστης σημασίας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και επίτευξης των στόχων της ομάδας. Έτσι ο ηγέτης προσαρμόζεται στο περιβάλλον, το διαμορφώνει και επιδρά σε αυτό (Uhl-Bien et al. 2016).

Το μοντέλο της ενδεχομενικής ή κατά περίπτωση προσέγγιση ή αλλιώς η θεωρία των Tannenbaum-Schmidt (1958) συνδέεται άμεσα με τη σχέση της ηγεσίας/καθοδήγησης με την εξουσία και συνεισφέρει στην κατανόηση της δυναμικής της ηγεσίας και των στυλ που εφαρμόζονται στην ομάδα (Tannenbaum, & Schmit, 1958). Η ηγεσία θεωρείται αποτελεσματική όταν προσαρμόζεται με ευελιξία στις εκάστοτε συνθήκες για να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις διάφορες καταστάσεις. Τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την συμπεριφορά του ηγέτη ως προς τη λήψη αποφάσεων: **i.** τα χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες που διαθέτει ο ηγέτης (ηγετικές ικανότητες, προσωπικότητα), **ii.** οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά τα οποία διαθέτουν οι υφιστάμενοι (εμπειρία, προσαρμοστικότητα, υπευθυνότητα), και **iii.** οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά (λειτουργία ομάδων, δομή οργανισμού μέγεθος κλπ.) που προκαλούνται από μια κατάσταση (Ζαβλανός 2002).

Μέσω αυτού του μοντέλου, περιγράφεται πώς ο τρόπος ηγεσίας επηρεάζεται από την εφαρμογή της δικαιοδοσίας του ηγέτη που δικαιολογείται από τη θέση του στους υφισταμένους του. Κατά την κλιμακούμενη μετάβαση από το αυταρχικό στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας υπάρχουν ενδιάμεσοι τρόποι άσκησης της ηγεσίας, ενώ κατά τη μετάβαση αυτή μειώνεται το επίπεδο εξουσίας και αυξάνεται το επίπεδο αυτονομίας των υφισταμένων. Η σταδιακή και σταθερή μετάβαση στο δημοκρατικό στυλ, με την ενισχυμένη συμμετοχή και αυτονομία των υφισταμένων και την περιορισμένη άσκηση απόλυτης εξουσίας από τον ηγέτη και την αμοιβαία συνεργασία, αλλάζει τη δυναμική των σχέσεων εντός της ομάδας και επομένως την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των μελών της. Κατανοώντας αυτήν τη μετάβαση, οι ηγέτες μπορούν να διαμορφώσουν κάτω από οποιεσδήποτε συγκυρίες πιο αποτελεσματικά την ηγετική τους συμπεριφορά και να προσαρμοστούν στα εκάστοτε διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά των υφισταμένων (Λεονάρδου, 2004). Οι ηγέτες θα πρέπει να ασκούν την εξουσία τους και οι αποφάσεις τους θα πρέπει να λαμβάνονται σύμφωνα με την προσωπικότητα των υφισταμένων τους και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων που διαθέτουν, τις

προσδοκίες των υφισταμένων για τη συμπεριφορά των ηγετών και τέλος τη διάθεσή τους να αναλάβουν κάποια υπευθυνότητα (Δικαίος κα., 1999).

Μια θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Fiedler (1967) υπογραμμίζει το πως το περιβάλλον επιδρά στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Αυτό το μοντέλο μας δείχνει ότι η παραγωγικότητα-απόδοση των εργαζομένων σε ορισμένες συνθήκες εξαρτάται από την αλληλεπίδραση αυτών των συνθηκών με τον τρόπο καθοδήγησής τους (Fiedler, 1967). Με άλλα λόγια, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη και της ομάδας σχετίζεται από τις συνθήκες λειτουργίας. Χρησιμοποίησε ένα ερωτηματολόγιο για να διαπιστώσει εάν οι ηγέτες διαφόρων ομάδων είναι προσανατολισμένοι προς τον άνθρωπο ή προς την εργασία. Αυτό το ερωτηματολόγιο ονομάστηκε «ερωτηματολόγιο για τον λιγότερο προτιμώμενο συνεργάτη» (Least-preferred co-worker questionnaire). Κομβικά σημεία αυτού του μοντέλου αποτελούν οι σχέσεις ανάμεσα στην ομάδα και τον ηγέτη (ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη των υφισταμένων προς τον ηγέτη και η αποδοχή του ηγέτη από την ομάδα), τα καθήκοντα που έχουν να εκτελέσουν (δομημένα ή μη, αφορούν τον καθορισμό των διαδικασιών και των στόχων που επιτελούν οι εργαζόμενοι) και τέλος, η δικαιοδοσία που κατέχει ο ηγέτης (η εξουσία και η δικαιοδοσία του ηγέτη για ανταμοιβές, τιμωρίες, επιπλήξεις κτλ.). Ο συνδυασμός αυτών των σημείων δημιουργεί οκτώ διαφορετικές κατηγορίες οι οποίες στη συνέχεια μπορούν να συνδυαστούν με δύο διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Ο Fiedler διαχωρίζει αυτά τα δύο κύρια στυλ ηγεσίας ως εξής: το ένα δίνει έμφαση στον εργαζόμενο και το άλλο επικεντρώνεται στην εργασία. Το πρώτο στυλ, εστιάζει στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην ικανοποίηση και την παρότρυνση των μελών της ομάδας. Δημιουργείται ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και οι προσδοκίες, οι ανάγκες και οι απόψεις των μελών λαμβάνονται υπόψιν. Το δεύτερο στυλ ηγεσίας προσανατολίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας, στην επιτυχή εκτέλεση των εργασιών και στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Οι ηγέτες δίνουν σημασία στην οργάνωση, την καθοδήγηση και την επίβλεψη των εργασιών, τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και την αποτελεσματική επιτέλεση των καθηκόντων. Η αποτελεσματική ηγεσία επιτυγχάνεται όταν γίνεται ο σωστός συνδυασμός ηγέτη και ομάδας και η κατάλληλη προσαρμογή της ομάδας, ώστε ο ηγέτης με καθορισμένη συμπεριφορά να διοικεί τα κατάλληλα για τον τρόπο διοίκησης άτομα.

Το μοντέλο ηγεσίας Vroom-Yetton (1973) αναφέρεται σε πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας η επιλογή των οποίων γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης κατάστασης, την αντίληψη του προβλήματος για το οποίο πρέπει να ληφθούν αποφάσεις, τη διαθεσιμότητα των

πληροφοριών, τη σπουδαιότητα της απόφασης που πρέπει να ληφθεί, τον καθορισμό και την ευρεία αποδοχή των στόχων από την ομάδα (Vroom & Yetton, 1973).

Στη θεωρία των Hersey & Blanchard (1972) ή αλλιώς η θεωρία του κύκλου ζωής καθιστά τον ηγέτη πιο ευέλικτο ώστε να ασκεί διαφορετικά στυλ ηγεσίας αποτελεσματικά σε διαφορετικές συνθήκες. Η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται μέσω δύο προσανατολισμών: προς τα καθήκοντα και προς τις ανθρώπινες σχέσεις, υπό το πρίσμα της ωριμότητας των συμμετεχόντων. «Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα» σημαίνει ότι ο ηγέτης προσδιορίζει με σαφήνεια τον ρόλο των μελών της ομάδας, καθορίζει τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν και διευκρινίζει τις εργασίες και τις οδηγίες για τη διεκπεραίωσή τους. Από την άλλη, «συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις», σημαίνει ότι ο ηγέτης στηρίζει τους υφισταμένους, είναι φιλικός μαζί τους, τους παροτρύνει να εκτελέσουν τον ρόλο τους, τους εμπνέει και τους παρακινεί στην επίτευξη των στόχων της ομάδας (Μπουραντάς, 2002).

Από τον συνδυασμό αυτών των παραγόντων προκύπτουν τα τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ. Το διευθυντικό στυλ που εφαρμόζεται όταν τα μέλη της ομάδας είναι λιγότερο έμπειρα και χρειάζονται καθοδήγηση. Το συμβουλευτικό στυλ τονίζει την επικοινωνία και την αμοιβαία συνεργασία μεταξύ ηγέτη και ομάδας, ενώ το υποστηρικτικό ενισχύει την αυτοπεποίθηση, παρακινεί και εμπνέει τα εμπειρότερα μέλη ώστε να μπορούν να ενεργούν και να λαμβάνουν αποφάσεις από μόνα τους. Τέλος, το εξουσιοδοτικό στυλ εφαρμόζεται όταν τα μέλη της ομάδας είναι έμπειρα, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους και λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς ή με ελάχιστη καθοδήγηση. Αυτά τα τέσσερα στυλ παρέχουν στους ηγέτες τις κατάλληλες επιλογές ώστε να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες, τις προσδοκίες και το υπόβαθρο της ομάδας (Hersey & Blanchard, 1972; Hersey & Blanchard, 1977).

Το μοντέλο της «κάθετης δυαδικής σύνδεσης» (Vertical dyad linkage model) ή των ηγετικών δυάδων το οποίο έχει προταθεί από τους Graeu και Danserbau υπογραμμίζει ότι ο ηγέτης δεν αντιμετωπίζει όλους τους υφισταμένους του με τον ίδιο τρόπο. Διακρίνονται δυο ομάδες υφισταμένων που διαχωρίζονται ως προς το στυλ ηγεσίας με το οποίο τους συμπεριφέρεται ο ηγέτης. Στην 1η ομάδα, που ονομάζεται «έσω-ομάδα» και περιλαμβάνει άτομα ικανά, στοχοπροσηλωμένα και υπεύθυνα, ο ηγέτης παραχωρεί προνόμια, ελευθερίες και επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών ως απόρροια της μοναδικής σχέσης εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας που έχει καλλιεργηθεί μεταξύ τους. Αντιθέτως, στη 2η ομάδα, την «έξω-ομάδα»,

περιλαμβάνονται όσοι αντιμετωπίζουν με καχυποψία και απαξίωση τον ηγέτη, έχουν μια τυπική σχέση μαζί του και δεν ευνοούνται από αυτόν (Μαντζάρης 2015). Χρειάζεται περαιτέρω μελέτη η διερεύνηση του τρόπου και της αιτίας που αυτές οι ομάδες δημιουργούνται και τα κριτήρια με τα οποία ο ηγέτης επιλέγει τα μέλη τους. Είναι σωστό ο ηγέτης να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την ωριμότητα του κάθε συνεργάτη του, να ηγείται με ακεραιότητα, ισοτιμία και μακριά από σκοπιμότητες, διαχωρισμούς, ευνοιοκρατία και άνιση μεταχείριση (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία «διαδρομής-στόχου» (path goal theory), μια προσέγγιση εξάρτησης για την ηγεσία, υπογραμμίζει τον σημαντικό ρόλο του ηγέτη στην αναγνώριση των αναγκών των υφισταμένων του και στην ικανοποίηση αυτών ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται «η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το επίπεδο στο οποίο ο ηγέτης προσπαθεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους» (Ζαβλανός, 2002). Οι βάσεις της θεωρίας αυτής τέθηκαν από τον Geogoroulos και τους συνεργάτες του στο πανεπιστήμιο του Michigan, ωστόσο η κύρια ανάπτυξή της πραγματοποιήθηκε από τους R.House και G. Evans κατά τις αρχές του 1970. Όπως διατυπώνει η θεωρία αυτή, ο τύπος ηγεσίας που χρειάζεται κάθε ομάδα για να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από τις συνθήκες που βρίσκεται η ομάδα αυτή (Δικαίος κα., 1999). Θα πρέπει ο ηγέτης να τροποποιεί το στυλ ηγεσίας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τη σύσταση της ομάδας που ηγείται και τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος. Η παρατηρήσιμη συμπεριφορά του ηγέτη μεταβάλλεται ανάλογα με την περίπτωση και είναι αυτή που καθορίζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός να εντοπίζει τις ανάγκες της ομάδας, να παρακινεί, να ανταμείβει και να καθοδηγεί τα μέλη της, να επιδρά στη συμπεριφορά τους, να προσαρμόζει την ηγετική του προσέγγιση ανάλογα, να ορίζει τις προσδοκίες και τα καθήκοντά τους και να τους παρέχει την κατάλληλο τρόπο/διαδρομή για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους ώστε να πετύχουν τον στόχο της ομάδας. Έτσι, η θεωρία «διαδρομής-στόχου» προβάλλει την ηγεσία ως διαδικασία ενεργητικής επικοινωνίας και προσαρμογής με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων/σκοπών και τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της ομάδας.

Κατά τη θεωρία αυτή, ο ίδιος ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικά στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις ως «μονοπάτια» για την προσέγγιση και υλοποίηση των στόχων της ομάδας και είναι τα ακόλουθα: α) Το διευθυντικό ή αυταρχικό (directive leadership) στυλ ηγεσίας κατά το οποίο δίνονται εντολές και διευκρινήσεις από τον ηγέτη, στους υφισταμένους για την επιτέλεση της εργασίας και το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. β) Το υποστηρικτικό

(supportive leadership), σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης δείχνει περισσότερο το ενδιαφέρον του για τους υφισταμένους και είναι προσιτός και ιδιαίτερα φιλικός. γ) Το συμμετοχικό (participative leadership) όπου λαμβάνονται σημαντικά υπόψη από τον ηγέτη οι απόψεις των υφισταμένων. δ) Το προσανατολισμένο στην επίτευξη/ολοκλήρωση των στόχων (achievement oriented leadership) βάσει του οποίου ο ηγέτης θέτει μεγαλόπνοους στόχους για τους υφισταμένους και τους εμπιστεύεται την υλοποίησή τους ως άξια και ικανά μέλη της ομάδας. Η επιλογή για το πιο είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας από αυτά που αναφέρονται παραπάνω βασίζεται σε δύο κατηγορίες παραγόντων : 1) τα προσωπικά χαρακτηριστικά-γνωρίσματα των υφισταμένων και 2) τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί (Μπουραντάς, 2002).

Η επεξεργασία των «θεωριών εξάρτησης» αναδεικνύει την ολοκληρωμένη προσέγγιση στην ηγεσία και αποτελεί τη βάση των μετέπειτα και σημερινών θεωριών ηγεσίας που διακρίνονται για την ευελιξία, την αποτελεσματικότητα, την αυτονομία, την καθοδήγηση και την αμοιβαία συνεργασία των μελών της ομάδας. Η ηγεσία είναι μια ενεργητική διεργασία, συνεχώς εξελισσόμενη και προσαρμοζόμενη στις ανάγκες της ομάδας, στις εργασιακές συνθήκες και στις περιβαλλοντικές ιδιαιτερότητες. Μέσα από αυτές τις προσεγγίσεις, διαφαίνεται ο ρόλος της ηγεσίας στη σχηματισμό των οργανικών δομών και την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.

Οι κλασικές θεωρίες ηγεσίας αποτέλεσαν το αντικείμενο μελέτης έως τη δεκαετία του 1980, τονίζοντας ιδίως τον ρόλο του ηγέτη στην καθοδήγηση των ομάδων. Τα νέα κοινωνικά και οργανωτικά περιβάλλοντα που προέκυψαν στην πορεία, πρόβαλαν επιτακτικά την ανάγκη για την ανάπτυξη νέων σύγχρονων θεωριών που θα καλύπτουν τα κενά που οι προηγούμενες άφηναν ή που θα διορθώνουν τις παραλήψεις αυτών. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας τονίζουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στους ηγέτες και τα μέλη της ομάδας, τις σχέσεις που αναπτύσσονται δίνοντας βαρύτητα σε πτυχές όπως η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας. Στη σύγχρονη εποχή απαιτείται ευελιξία και μια διαρκής διαδικασία προσαρμογής και ανάπτυξης αλλά και ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης με τα μέλη της ομάδας για μια αποτελεσματική ηγεσία (Wang&Xu 2018).

Η μετασχηματιστική ηγεσία ανήκει στο πλαίσιο των σύγχρονων θεωριών ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας μοιράζονται ένα κοινό όραμα προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Πρώτος ο Downton (1973) προσπαθώντας να ορίσει τη διαφορά των κοινών με

τους επαναστατικούς ηγέτες, εισηγήθηκε τον διαχωρισμό σε μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία (Downton, 1973), ενώ επεκτάθηκε από τον Burns (1978) με τις έννοιες της ηγετικής του μετασχηματισμού και της συναλλαγής (Burns, 1978).

Ο Burns τόνισε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν το ηθικό και τα κίνητρα των οπαδών τους, οι οποίοι εργάζονται για το κοινό καλό και αυτοπραγματώνονται, ενώ οι συναλλακτικοί ηγέτες εξυπηρετούν τα άμεσα συμφέροντα αυτών. Αργότερα ο Bass (1985) ανέπτυξε ένα μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας, μετά τη μελέτη της συμπεριφοράς ηγετών σε δημόσιους και σε ιδιωτικούς οργανισμούς (Bass, 1985). Η ηγεσία που παρακινεί τους υφισταμένους, τους παροτρύνει, τους οδηγεί να βάλουν το όφελος του οργανισμού και του συνόλου πάνω από το προσωπικό συμφέρον αυξάνοντας έτσι σημαντικά την αποδοτικότητα και επιφέροντας αλλαγές στον οργανισμό ονομάστηκε μετασχηματική ηγεσία (σε αντίθεση με την ηγεσία που στηριζόταν στον ηγέτη ο οποίος αναθέτει ρόλους στους υφισταμένους προς επίτευξη των στόχων και την ανταμοιβή ή την τιμωρία για την αποτελεσματική ή μη επίτευξη αυτών και που ονομάζεται συναλλακτική ηγεσία).

Έτσι, ο Bass (με βάση τη θεωρία του Burns) εισάγει μια καινούργια θεωρία ηγεσίας, η οποία ονομάζεται «πολυπαραγοντικό μοντέλο ηγεσίας», στο οποίο συμπεριλαμβάνονται : α) η συναλλακτική, β) η μετασχηματιστική και γ) η αδιάφορη ηγεσία. Οι μορφές της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας είναι διακριτές αλλά αλληλεξαρτώμενες (Bass, 1985).

Στην μετασχηματική ηγεσία, ο ηγέτης οραματιζόμενος μια αποτελεσματική και παραγωγική ομάδα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες, να υιοθετούν καινοτόμες ιδέες και να υπερβαίνουν τις προσωπικές τους βλέψεις προς όφελος του κοινού καλού (Yammarino & Bass, 1990). Επιπλέον, φροντίζει για τις ανάγκες των εργαζομένων, την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ τους και αυτοί με τη δική τους σειρά, έχοντας εμπιστοσύνη, σεβασμό και θαυμασμό στον ηγέτη τους και θέλοντας να τον ευαρεστήσουν, προσπαθούν για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής τους (Antonakis & House, 2014).

Οι Tichy και Ulrich (1984) αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι «ένα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τους ηγέτες προκειμένου να προκαλέσει αλλαγή σε άτομα και κοινωνικά συστήματα». Από τη μία μεριά, σε ατομικό επίπεδο μέσα σε μια ομάδα, είναι η επαύξηση των κινήτρων, της απόδοσης και της ηθικής των μελών της ομάδας ενώ από την άλλη, σε επίπεδο συστημάτων, είναι η δημιουργία νέου συστήματος μετατρέποντας τα βασικά πολιτικά, τεχνικά και πολιτιστικά συστήματα (Tichy & Ulrich, 1984). Τα τεχνικά συστήματα σχετίζονται με τη

διαχείριση της πληροφορίας, του εξοπλισμού, της τεχνολογίας, του κεφαλαίου και των ανθρώπων για να παραχθούν προϊόντα και / ή υπηρεσίες, ενώ τα πολιτικά συστήματα αναφέρονται στη διαχείριση της κατανομής των οργανωτικών ανταμοιβών (χρήματα, επαγγελματική ανέλιξη, εξουσία κ.α), με τελικό σκοπό το αίσθημα δικαίωσης των εργαζομένων. Τέλος, τα πολιτιστικά συστήματα περιγράφουν τη διαχείριση των κοινών αξιών και κανόνων που καθορίζουν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ηγέτη που διαμορφώνουν αυτή τη μορφή ηγεσίας και που παρουσιάζονται στους ακόλουθους τομείς είναι:

1. Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence): Ο ηγέτης αποτελεί υπόδειγμα και ιδανικό παράδειγμα για τους υφισταμένους του, τους οποίους έχει την ικανότητα να τους κινητοποιεί προς το κοινό όφελος. Κατά συνέπεια, οι υφιστάμενοι θαυμάζουν τον ηγέτη τους, τον σέβονται και τον εμπιστεύονται ενώ πολλές φορές τον εξιδανικεύουν προσδίδοντας του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ικανότητες και χαρίσματα όπως η επιμονή και η αποτελεσματικότητα. Επομένως βλέπουμε ότι η εξιδανικευμένη επιρροή διακρίνεται σε δύο πτυχές, τις συμπεριφορές του ίδιου του ηγέτη και τις ιδιότητες που του αποδίδονται από τους υφισταμένους του.

2. Εμπνευστική παρακίνηση ή κινητοποίηση μέσω της έμπνευσης (inspirational motivation): Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να ενθαρρύνει, να ενεργοποιεί, να εμπνέει, να κινητοποιεί τους υφισταμένους προς την υλοποίηση και ολοκλήρωση των σκοπών και των οραμάτων της ομάδας προσδίδοντας κίνητρο και νόημα στην εργασία τους και επομένως συμπεριφέρεται ανάλογα προς αυτήν την κατεύθυνση. Με ομαδικό πνεύμα, αισιοδοξία και ενθουσιασμό, οι ηγέτες επικοινωνούν με τα μέλη της ομάδας, αυξάνοντας και κάνοντας πιο ελκυστικές τις προσδοκίες τους, ενώ αυτά ανυπομονούν και επιδιώκουν την επιτέλεση των εργασιών τους γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα εισφέροντας στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας. Η έμπνευση που παρέχουν οι ηγέτες αποτελεί ομοιότητα της μετασχηματιστικής με την χαρισματική ηγεσία.

3. Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation): Ο ηγέτης ενεργοποιεί και παροτρύνει τα μέλη της ομάδας ώστε να πρωτοτυπούν, να καινοτομούν, να είναι δημιουργικοί και να σκέφτονται πέρα από τις νόρμες. Επιπλέον, ο ηγέτης συζητά τα προβλήματα της ομάδας, τα προσδιορίζει και προβάλλει ή εκμαιεύει λύσεις για αυτά από τα ίδια τα μέλη. Σε καμία περίπτωση όμως δεν κατηγορούνται τα μέλη για προσωπικά σφάλματα ούτε κριτικάρονται για τις ιδέες τους, αλλά η συζήτηση για τα λάθη, τις αστοχίες και τα προβλήματα αποτελούν κίνητρο και έναυσμα για βελτίωση, μάθηση μέσα από αυτά και άρα αύξηση της παραγωγικότητας και

αποτελεσματικότητας. Μέσα από τη συμμετοχή των μελών στην επίλυση των προβλημάτων, αυξάνεται η δημιουργικότητα και η ικανότητα εξεύρεσης λύσεων.

4. Ατομική προσοχή ή εξατομικευμένη μέριμνα (individualized consideration): Ο ηγέτης φροντίζει και μεριμνά για τις προσωπικές ανάγκες καθενός από τα μέλη της ομάδας, συνεισφέρει στην ανάπτυξη του και στην επίλυση των ατομικών προβλημάτων του ενώ αρκετές φορές, αναπτύσσονται προσωπικές σχέσεις με αυτά. Αναλαμβάνει ρόλο μέντορα παρέχοντας νέες ευκαιρίες για μάθηση υποστηρίζοντας την επίτευξη των στόχων του. Αναγνωρίζονται και κατανοούνται έμπρακτα οι ατομικές διαφορές μεταξύ των μελών αναφορικά με τις επιθυμίες και τις ανάγκες (Bass & Riggio, 1998; Bass & Riggio, 2014).

Με αυτά τα χαρακτηριστικά, η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί ένα περιβάλλον αφοσίωσης, έμπνευσης, εμπιστοσύνης σεβασμού, αμοιβαίας κατανόησης, αλτρουισμού και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο και στην ομάδα. Αποκτάει άλλο νόημα η σχέση ηγέτη και μελών της ομάδας με τον πρώτο να κινητοποιεί, να παροτρύνει και να δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για τους υφισταμένους για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων/ικανοτήτων τους μέσα από την αυτογνωσία, το παράδειγμα και την εξισορρόπηση μεταξύ της προσωπικής και της εργασιακής ζωής (Avolio & Bass, 2002). Οι ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην εξέλιξή τους ως προς τις ηγετικές τους ικανότητες. Οι εργαζόμενοι νιώθουν και έχουν την ελευθερία να διατυπώνουν τις ιδέες τους, να αποζητούν και να υιοθετούν καινοτόμες λύσεις για την συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη των μονάδων και τη δημιουργία ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος. Πάντα υπερτερεί το καλό της ομάδας έναντι του προσωπικού συμφέροντος (Ghadi, Fernando & Caputi, 2013).

Οι ηγέτες που εφαρμόζουν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αντί να επικεντρώνονται κυρίως στις τρέχουσες ανάγκες, εστιάζουν στις μελλοντικές και προσπαθούν να επιλύσουν όχι μόνο τα βραχυπρόθεσμα αλλά κυρίως τα μακροπρόθεσμα προβλήματα (Saeed, Almas, Anis-ulHaq, & Niazi, 2014). Η Μετασχηματιστική ηγεσία συμπληρώνει τη συναλλακτική ηγεσία, δεν την υποκαθιστά. Έτσι θα επέλθει ικανοποίηση των μελών και αύξηση στην απόδοση των ηγετών (Bass & Riggio, 1998). Εκτός από την συναλλακτική ηγεσία, οι κύριες θέσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν και στοιχεία της «θεωρίας των χαρακτηριστικών» (Meuser, et al., 2016).

Τέλος, αναφορικά με τους Bass και Steidlmeier (1999) τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν ηθική υπόσταση, δηλαδή συμπεριλαμβάνουν την ηθική, τις

αξίες, τους κοινωνικούς κανόνες, τις πολιτισμικές πεποιθήσεις και τα πιστεύω του ηγέτη που μπορεί να είναι ή να μην είναι αυθεντικά (Bass & Steidlmeier, 1999). Σύμφωνα με τους Bass και Steidlmeier (1999) η «αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία» προβάλλει τα κίνητρα και τα ιδανικά, τη δημιουργικότητα, την αυτοπραγμάτωση και την καινοτομία, την ηθική ωριμότητα και το κοινό συμφέρον αλλά δεν επιβάλλει ούτε εξαναγκάζει, ενώ η μη αυθεντική ή «ψευδής» το αντίθετο. Η ατομική ταυτότητα των μελών μετατρέπεται στη συλλογική της ομάδας, η οργανωτική αδράνεια σε έμπνευση και παρακίνηση για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και τελικά τη μελλοντική μετατροπή των μελών σε ηγέτη.

Η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται με υψηλότερη παραγωγικότητα, ικανοποίηση, οργανωτική επιτυχία (Howell & Avolio, 1988), προσπάθεια, απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Antonakis, 2001), εμπιστοσύνη στον ηγέτη (Podsakoff et al., 1990) παρακίνηση και έμπνευση των εργαζομένων (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003), και τέλος καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, σκέψης και εργασιακού περιβάλλοντος για την απόκτηση σύγχρονης πληροφόρησης-γνώσης και νέας τεχνολογίας (Jung et al., 2003).

Ο Downton (1973) προσπάθησε πρώτος να διατυπώσει τον αρχικό ορισμό της ηγετικής συναλλαγής ως αλληλεπενέργεια μεταξύ ηγετών και οπαδών στην οποία «τόσο ο ηγέτης όσο και ο οπαδός θεωρούνται πράκτορες διαπραγμάτευσης προσπαθώντας να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους» (Downton, 1973). Ο Burns (1978) μελέτησε τη συναλλακτική ηγεσία στους οργανισμούς (Burns, 1978). Οι συναλλακτικοί ηγέτες παροτρύνουν τα μέλη της ομάδας παρέχοντάς τους ανταμοιβές και οι σχέσεις τους είναι σχέσεις συναλλαγής και ανταλλαγής ικανοποίησης με σκοπό τη μεγιστοποίηση του οφέλους, προσωπικού και ομαδικού. Συνήθως αυτές οι σχέσεις είναι βραχυπρόθεσμες και διακρίνονται για την ευελιξία τους, την προσαρμοστικότητα, την αμοιβαιότητα και τον υπολογισμό κόστους-οφέλους αλλά και για τη ρηχότητα, το εφήμερο και το προσωρινό.

Κατά τις πρώτες δεκαετίες του '80, οι ερευνητές έχουν διερευνήσει τον αντίκτυπο της ηγεσίας και της οργανωτικής απόδοσης και συγκεκριμένα, ο Tosi (1982) στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ανέφερε ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στην εφαρμογή στρατηγικών και ιεραρχικών δομών καθώς και στην επιβράβευση της αποδοτικότητας των μελών της ομάδας (Tosi, 1982). Ο συναλλακτικός ηγέτης προσπαθεί να λάβει την απόδοση υπηρεσιών από τα μέλη της ομάδας, με αντάλλαγμα ένα σύστημα ανταμοιβών ή/και τιμωριών, κυρίως οικονομικών αλλά και οργανωτικών, ηθικών και κοινωνικών. Κάποιοι τρόποι από αυτούς είναι πιο αποτελεσματικοί σε σχέση με άλλους (Bass, 1985; Khanin 2007).

Οι διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας είναι: 1. Ενδεχόμενη ανταμοιβή (contingent reward): οι ηγέτες συμφωνούν με τους υφισταμένους για τις εργασίες που πρέπει να γίνουν και ανταλλάσσουν ανταμοιβές για την ολοκλήρωση εντός προθεσμίας. 2. Η κατ' εξαίρεση διαχείριση (management by exception): είναι η ηγεσία που περιλαμβάνει διορθωτικές κριτικές, αρνητικές αναδράσεις και ενισχύσεις. Χωρίζεται σε ενεργητική και παθητική. 2α. Ενεργητική διαχείριση (active management): οι ηγέτες παρακολουθούν την απόδοση της ομάδας και παρεμβαίνουν δυναμικά κάνοντας τροποποιητικές ενέργειες και διορθώνοντας λάθη. 2β. Παθητική Διαχείριση (passive management): οι ηγέτες παρεμβαίνουν μόνο όταν υπάρχει πρόβλημα ή λάθος για επίλυση (Bass, 1985).

Η αλληλεπίδραση της σχέσης μεταξύ ηγέτη - υφιστάμενου έχει ως βάση τη συναλλαγή. Ο ηγέτης ορίζει τις αρμοδιότητες των μελών και τις εργασίες τους, τους καθοδηγεί, ξεκαθαρίζει τον ρόλο και τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου, διασαφηνίζει τον τρόπο αξιολόγησης των υφισταμένων και παρέχει ένα σύστημα ανταμοιβών, υλικών ή ηθικών (αναγνώριση, προαγωγή) για το ευδόκιμο της υπηρεσίας τους και επιτυχίας των στόχων με βάση τα κίνητρα και τις ανάγκες των μελών (Παπαδοπούλου, 2012).

Από την άλλη μεριά με βάση τις απαιτήσεις των ηγετών, τα μέλη εκτελούν τα καθήκοντά τους, όπως τους έχουν υπαγορευτεί από τον ηγέτη, προκειμένου να λάβουν ανταμοιβές, οικονομικές ή ανταλλαγές εμπιστοσύνης, υποστήριξης και συναισθηματικών πόρων ενώ αυτοί που απέτυχαν στο στόχο τους, δέχονται τιμωρητικές συνέπειες (Jansen, Vera & Crossan, 2009). Ένας αποτελεσματικός συναλλακτικός ηγέτης διακρίνει εγκαίρως την αποδοτικότητα και προβαίνει στις ανταμοιβές των μελών, διαβλέπει τα προβλήματα και τα επιλύει άμεσα. Αποφεύγει έτσι περιττούς κινδύνους και επικεντρώνεται στην παρακίνηση των μελών για την υλοποίηση των στόχων και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας (Jung, 2001). Με τη σειρά τους τα μέλη αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του οφέλους τους και της ικανοποίησής τους, να ελαττώσουν το άγχος τους και να προσπαθήσουν να επιτύχουν τους οργανωτικούς τους στόχους (McCleskey, 2014).

Αυτό το είδος ηγεσίας είναι αποδοτικό σε καταστάσεις κρίσης και εκτάκτων αναγκών, όπως επίσης και όταν η εργασία απαιτείται να διεκπεραιώνεται με συγκεκριμένο τρόπο (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Αντίθετα, οι υφιστάμενοι δεν μπορούν εύκολα να κερδίσουν την ικανοποίηση από την εργασία και αυτό το στυλ ηγεσίας είναι αναποτελεσματικό, όταν αφορά καταρτισμένους εργαζόμενους του οργανισμού.

Μέσα από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και το σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών μπορούν να ολοκληρωθούν αποτελεσματικά οι καθημερινές εργασίες ρουτίνας και οι εργαζόμενοι να γίνουν πιο διεκπεραιωτικοί. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας προάγει την αυτοβελτίωση και την αυτοπραγμάτωση του υφισταμένου, λόγω της συμμόρφωσης του με τους στόχους. Οι υφιστάμενοι προσαρμόζονται ή αλλάζουν για να εκπληρώσουν τις προσδοκίες του ηγέτη και της ομάδας, ή μπορούν να αναπτυχθούν σε άλλους τομείς που θα είναι αποδοτικότεροι (Dansereau et al., 2013).

Άρα, τη συναλλακτική ηγεσία χαρακτηρίζει μια σχέση ανταλλαγής, όπου η κάλυψη των αναγκών και η πραγματοποίηση των στόχων τόσο του ηγέτη όσο και του υφισταμένου αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα της συνεργασίας (Smith et al. 2022). Επιπρόσθετα, προάγει την καινοτομία, εμπλουτίζει την υπάρχουσα γνώση και οδηγεί στην οργανωτική αποτελεσματικότητα (Liu et al. 2011; Jansen, Vera & Crossan, 2009; Riaz 2009).

Ένας άλλος τύπος ηγεσίας αποτελεί η παθητική ηγεσία κατα την οποία ο ηγέτης παραμένει στο ρόλο του αδρανής, δεν μετέχει στη διαδικασία αποφάσεων ή περιορίζεται στις απολύτως απαραίτητες, στερείται πρωτοβουλιών και δεν παροτρύνει ούτε κατευθύνει τα μέλη της ομάδας του για την ικανοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στην ομάδα και στον οργανισμό. Η στάση αυτή του παθητικού ηγέτη μπορεί να οφείλεται είτε στα ίδια τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του είτε στην επίδραση εξωγενών καταστάσεων. Ο ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από μειωμένη αυτοπεποίθηση, ανασφάλεια και ενδογενή αδυναμία στην επίλυση κρίσεων και προβλημάτων ενώ εντέχνως αποφεύγει να λάβει οποιαδήποτε απόφαση και ειδικότερα αυτές που μπορεί να τον εκθέσουν ή να κρίνουν σημαντικά θέματα. Αναλαμβάνει μικρής κλίμακας δράση μόνο και εφόσον τα ζητήματα και τα προβλήματα που ανακύπτουν τον εξαναγκάζουν να επέμβει. Από την άλλη μεριά χαρακτηρίζεται ως φιλελεύθερος, επιτρέποντας στους υφισταμένους του να δρουν ελεύθερα και με δικές τους επιλογές και αποφάσεις, προσδίδοντας του από τη μια ένα θετικό χαρακτηριστικό ως ηγέτης, από την άλλη αυτό πολλές φορές συμβαίνει γιατί θα πρέπει κάποιος να αναλάβει πρωτοβουλίες και να πάρει αποφάσεις αντί αυτού αφού ο ίδιος επιλέγει να απέχει από αυτές τις διαδικασίες.

Η παθητική στάση και συμπεριφορά του ηγέτη έχει σημαντική επίδραση τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους-υφισταμένους όσο και στην ίδια την ομάδα και τον οργανισμό. Τα μέλη της ομάδας δεν αισθάνονται δεσμευμένοι σε μια ομάδα και σε κοινούς στόχους αφού πρακτικά δεν έχουν έναν ηγέτη που θα τους ενώνει και θα τους καθοδηγεί. Επιπλέον, βιώνουν έντονο στρες και ανασφάλεια καθώς επίσης και αβεβαιότητα για το μέλλον της εργασίας, το δικό τους

και της ομάδας. Η έλλειψη καθοδήγησης οδηγεί σε αδυναμία αποφάσεων ή λήψη λανθασμένων αποφάσεων που πολλές φορές μπορεί να είναι επιζήμιες για την ομάδα και τον οργανισμό. Συμπερασματικά, η παθητική ηγεσία διακρίνεται από μειωμένη ή ελλιπή αποτελεσματικότητα και η έλλειψη καθοδήγησης και λήψης αποφάσεων μπορεί να έχει ανεπανόρθωτα αρνητικά αποτελέσματα για την ομάδα και αδυναμία επίτευξης των στόχων του οργανισμού (Antonakis & House 2014).

Η μελέτη γύρω από τη χαρισματική ηγεσία αποτέλεσε ένα ιδιαίτερο κεφάλαιο στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς. Ο Max Weber (Γερμανός κοινωνιολόγος) χρησιμοποίησε πρώτος τον όρο «χαρισματικός» αναφερόμενος σε ηγέτες. Σύμφωνα με αυτόν, ο χαρισματικός ηγέτης θεωρείται ένας ξεχωριστός άνθρωπος με πολλά χαρίσματα και ιδιαίτερες ικανότητες, προικισμένος με εξαιρετικές δυνάμεις που αγγίζουν τη σφαίρα του υπερφυσικού, ο οποίος διακρίνεται ως ηγέτης και μπορεί να επιφέρει κοινωνικές αλλαγές και σημαντικά επιτεύγματα (Weber, 1947). Θεωρεί ότι ο ηγέτης υποστηρίζεται από τους οπαδούς του που ελπίζουν και εξαρτώνται από αυτόν και ο σκοπός και ρόλος του καθορίζεται από την ελπίδα αλλά και την απόγνωση της ομάδας του (Weber, 1968).

Στη συνέχεια, ο Downton (1973) πρότεινε τη διάκριση της ηγεσίας σε α) συναλλακτική, β) χαρισματική και γ) μετασχηματιστική. Θεώρησε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν σημαντικές ιδέες και κατέχουν ισχυρή εξουσία, κερδίζουν τους οπαδούς τους και μπορούν να τους επηρεάσουν τόσο ώστε να θεωρούν τους εαυτούς του εξομοιωμένους με τον ηγέτη (Downton, 1973).

Ο House (1977) υποστήριξε ότι τα αποτελέσματα του χαρίσματος είναι ικανά να εντοπίσουν τους χαρισματικούς ηγέτες έτσι ώστε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους να μπορούν να αναγνωριστούν και να καθοριστούν (House, 1977). Μελέτησε την ψυχολογική επίδραση που ασκούνταν στους οπαδούς, τους τρόπους που χρησιμοποιούσαν και περιέγραψε τα χαρακτηριστικά των ηγετών. Οι χαρισματικοί ηγέτες ξεχωρίζουν από τον πόθο τους για εξουσία, την εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και την αυξημένη αυτοπεποίθηση που έχουν και υποστήριξε ότι πυλώνας της χαρισματικής σχέσης είναι η συναισθηματική αλληλεπίδραση ανάμεσα σε μέλη και ηγέτη. Από τη μία, ο ηγέτης δίνει κίνητρα στα μέλη της ομάδας για την πραγματοποίηση των στόχων και των ιδανικών του και από την άλλη οι οπαδοί νιώθουν ασφάλεια και θαυμασμό για τις ικανότητες του ηγέτη, τον οποίον θεωρούν πρότυπο, σωτήρα τους και λυτρωτή τους από τη δυστυχία τους μέσα από μια κοινωνική αλλαγή που μπορεί να επιφέρει και εφαλτήριο για την επίτευξη σπουδαίων επιτευγμάτων.

Ο Willner το 1984 υποστήριξε ότι δεν υπάρχει κοινός ορισμός για τις εξαιρετικές ιδιότητες και άρα δεν μπορεί να καθοριστεί η «χαρισματική προσωπικότητα» (Willner, 1984). Επιπλέον, ο πολιτικός επιστήμονας James McGregor Burns (1978) διατύπωσε ότι θα μπορούσε η ηγεσία να ενταχθεί στην αμοιβαία ανταλλαγή μεταξύ ηγέτη και οπαδών, αφού οι χαρισματικοί ηγέτες προσέφεραν κάλυψη και ικανοποίηση των βασικών και των υψηλότερου επιπέδου αναγκών των οπαδών, έθεταν υψηλούς στόχους, προσέφεραν έμπνευση και ιδεολογικές αξίες (Burns, 1978). Οι Agle & Sonnenfeld θεώρησαν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πιο αποδοτικοί, πιο αποτελεσματικοί, έχουν υψηλότερα κίνητρα και πιο ευχαριστημένους οπαδούς από άλλους σε παρόμοιες θέσεις (Agle & Sonnenfeld, 1994).

Με βάση τα λεγόμενα των Shamir et al., η χαρισματική ηγεσία (για να επιτύχει τα αποτελέσματά της) χρησιμοποιεί τέσσερις μηχανισμούς κινητοποίησης που ενεργοποιούν την αυτο-έννοια. «Ως ανθρώπινα όντα συμπεριφερόμαστε με τρόπους που επιδιώκουν να καθιερώσουν και να επιβεβαιώσουν μια αίσθηση ταυτότητας για τον εαυτό μας» που αυτό ορίζεται ως αυτο-έννοια (Shamir, House, & Arthur, 1993). Οι τέσσερις μηχανισμοί είναι οι παρακάτω: 1. Αλλαγή των αντιλήψεων των οπαδών δίνοντας μία ιδεολογική εξήγηση για δράση. Οι χαρισματικοί ηγέτες μετασχηματίζουν τη φύση της εργασίας ώστε να θεωρείται ως ηθική και ουσιώδης. 2. Προσφέροντας ένα ελκυστικό μελλοντικό όραμα. Το όραμα τονίζει τους στόχους της ομάδας, τη σημασία τους και τη συλλογική ταυτότητα, προτρέποντας τους υφισταμένους να παραμερίσουν τα δικά τους θέλω και συμφέροντα για χάρη των συλλογικών. 3. Ανάπτυξη μιας βαθιάς συλλογικής ταυτότητας μεταξύ οπαδών. Οι χαρισματικοί ηγέτες προβάλλουν την αντίληψη ότι η ένωση των μελών τονίζει τις κοινές αξίες, αρχές, πιστεύω και πεποιθήσεις μεταξύ της ομάδας. 4. Αύξηση της ατομικής και συλλογικής αποτελεσματικότητας. Οι χαρισματικοί ηγέτες ενισχύουν την αυτοεκτίμηση των υφισταμένων προβάλλοντας τις υψηλές προσδοκίες που περιμένουν από αυτούς δείχνοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες των οπαδών να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες (Conger & Kanungo, 1998).

Η χαρισματική ηγεσία διακρίνεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες, την προσωποπαγή και την κοινωνικοποιημένη. Η προσωποπαγής χαρακτηρίζεται από την εκμετάλλευση των μελών της ομάδας, την διαιώνιση ανισοτήτων και την οικειοποίηση ιδίου οφέλους. Αντιθέτως, η κοινωνικοποιημένη χαρισματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την παρότρυνση και παρακίνηση για επίτευξη των στόχων της ομάδας και την αύξηση των συμφερόντων της ομάδας, παραμερίζοντας το ατομικό συμφέρον και τις προσωπικές βλέψεις του ηγέτη (Howell & Avolio, 1992). Οι Conger και Kanungo (1998) διατύπωσαν τα τρία διακριτά χαρακτηριστικά της κοινωνικοποιημένης χαρισματικής ηγεσίας: α) Οραματισμός. Σημαίνει το σχηματισμό μιας

εικόνας μίας μελλοντικής κατάστασης που επιθυμούν πολύ, με την οποία οι άνθρωποι μπορούν να ταυτιστούν και να ενθουσιαστούν. Νιώθουν εμπιστοσύνη για τις ικανότητες των συνεργατών τους, θεωρώντας τους ικανούς να επιτύχουν τους εκπεφρασμένους στόχους, όπως τους οραματίστηκαν. β) Συναισθηματική ταύτιση και κατανόηση των αναγκών των συνεργατών. Η συναισθηματική ταύτιση υποδηλώνει «την ικανότητα κατανόησης των κινήτρων, των αξιών και των συναισθημάτων ενός ανθρώπου, καθώς και τη διείσδυση στις απόψεις του» (Mayer & Salovey, 1990), που περιλαμβάνουν και τον σεβασμό – αναγνώριση στα αισθήματα και συναισθήματα του άλλου, την εμπιστοσύνη και τη στήριξη των καινοτόμων ιδεών του (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). γ) Ενδυνάμωση. Η ενδυνάμωση είναι μια διαδικασία ισχυρής αντίληψης της προσωπικής αποτελεσματικότητας μεταξύ των συνεργατών, κατανοώντας τις αδυναμίες, τις παραλήψεις, τα λάθη και τις μεθόδους διαχείρισης και αντιμετώπισής τους μέσω οργανωσιακά καθιερωμένων ή μη τεχνικών (Conger & Kanungo, 1998). Μέσω της ενδυνάμωσης ο χαρισματικός ηγέτης βοηθά τα μέλη της ομάδας να ανεξαρτητοποιηθούν ως προς εργασιακή τους συμπεριφορά, να αισθανθούν ικανοί για επίτευξη υψηλότερων στόχων (Tichy & DeVanna, 1986) και να έχουν ενεργό συμμετοχή στον εργασιακό τους ρόλο (Spreitzer, 2006; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

Στα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη συγκαταλέγονται επίσης η αυτοπεποίθηση, η κοινωνικότητα, ο οραματισμός και η ικανότητα μετάδοσής του, η συναισθηματική εκφραστικότητα, η ικανότητα έμπνευσης και καθοδήγησης των άλλων, η ενσυναίσθηση, η αποφασιστικότητα και η δημιουργικότητα καινοτόμων ιδεών, η ανάληψη προσωπικών ρίσκων, ο συνυπολογισμός των προβλημάτων, των περιορισμών, των δυνατοτήτων και των ευκαιριών λαμβάνοντας υπόψιν τις ηθικές επιπτώσεις των αποφάσεών τους κ.α. Έχουν το χάρισμα να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας μέσω της επικοινωνίας και της έκφρασης συναισθημάτων, να προβάλλουν μια συλλογική ταυτότητα αλλά και προσωπικά παραδείγματα και προσωπική θυσία, να επιλύουν τα προβλήματα, να αντιστρέφουν τα μειονεκτήματα σε πλεονεκτήματα και να παρακινούν την αλλαγή (Yorges, Weiss, & Strickland, 1999). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη συμμετοχή και συμμόρφωση όταν θεωρούν χαρισματικό τον ηγέτη τους (Den Hartog, De Hoogh, & Keegan, 2007), αναδεικνύοντας τη θετική συσχέτιση χαρισματικής ηγεσίας και εργασιακής δέσμευσης (Babcock-Roberson, & Strickland, 2010). Η χαρισματική ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη μετασχηματιστική ηγεσία, αν και έχουν αρκετές διαφορές, με τη δεύτερη να είναι μια πιο εκτεταμένη και γενική έννοια. Αυτή η συνδυαστική προσέγγιση, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποτελεσματικότητας, ενώ μέσα από τα συναισθήματα, την ενθάρρυνση και την καθοδήγηση

πετυχαίνει την αφοσίωση, την ενεργοποίηση και έντονη συμμετοχή των μελών της ομάδας στην επίτευξη των κοινών στόχων ώστε να αυξάνουν την εμπιστοσύνη τους στον ηγέτη. Κατά συνέπεια, η χαρισματική ηγεσία θεωρείται μια αποτελεσματική προσέγγιση σε οργανωτικό επίπεδο (Μπουραντάς, 2017; Sy, Horton & Riggio, 2018).

Βασικός σταθμός στο αντικείμενο της ηγεσίας αποτελεί η ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας προβάλλοντας το νόημα της αυθεντικής λειτουργίας κατά την οποία ένα άτομο είναι «ο κύριος του δικού του τομέα» (Kernis & Goldman, 2006). Οι Rogers και Maslow εστίασαν στην ανάπτυξη πλήρως λειτουργικών ή αυτοπραγματοποιημένων ατόμων, τα οποία έχουν ισχυρές ηθικές πεποιθήσεις, υποστηρίζουν τις προσωπικές τους προσδοκίες και άρα κάνουν πιο υγιείς προσωπικές επιλογές (Maslow, 1954). Ο Erickson (1995) ξεκαθάρισε τις έννοιες ειλικρίνεια και αυθεντικότητα, οι οποίες δεν πρέπει να συγχέονται μεταξύ τους. Τα χαρακτηριστικά που αποδίδουμε στον εαυτό μας επηρεάζονται από τις εκτιμήσεις των άλλων. Επομένως, διαταραχή αυτών των εκτιμήσεων και άρα και της αυθεντικότητας μπορεί να οδηγήσει σε έντονη συναισθηματική αντίδρασή μας. Τέλος, χαρακτήρισε την αυθεντικότητα ως «σχετική», καθώς οι άνθρωποι δεν είναι ποτέ απόλυτα αυθεντικοί ή μη αυθεντικοί (Erickson, 1995).

Οι Bass και Steidlmeier (1999) εξέφρασαν την άποψη ότι η αυθεντική ηγεσία είναι μια επέκταση της μετασχηματιστικής. Ειδικά, «οι ηγέτες είναι αυθεντικά μετασχηματισμένοι όταν αυξάνουν την επίγνωση του τι είναι σωστό, καλό, σημαντικό και όμορφο, όταν βοηθούν στην ανύψωση των αναγκών των οπαδών για επίτευξη και αυτοπραγμάτωση, όταν καλλιεργούν στους οπαδούς μεγαλύτερη ηθική ωριμότητα και όταν προσπαθούν να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας, της οργάνωσης ή της κοινωνίας τους» (Bass & Steidlmeier, 1999). Ο Harter (2002) ορίζει την αυθεντικότητα ως την κατοχή των προσωπικών εμπειριών, σκέψεων, επιθυμιών, συναισθημάτων, αναγκών, προτιμήσεων και την ενέργεια κάποιου βάσει του αληθινού εαυτού του, τις εσωτερικές σκέψεις και τα συναισθήματα (Harter, 2002). Ο Kernis (2003) τονίζει τη σημασία της αυτοεκτίμησης ως έκφραση της αυθεντικότητας (Kernis, 2003), ενώ ο Luthans και οι συνεργάτες του τη σημασία της αυτογνωσίας και τη δραστηριοποίηση σύμφωνα με τα πιστεύω και τον αληθινό εαυτό του. Υποστήριξαν ότι ο αυθεντικός ηγέτης είναι ηθικός, διαφανής, αισιόδοξος, σταθερός, δοτικός, προσανατολισμένος στο μέλλον και καθοδηγητικός ώστε να μετατραπουν τα μέλη της ομάδας του σε ηγέτες αλλά όχι εξαναγκαστικός και πιεστικός (Luthans & Avolio, 2003).

Οι Shamir και Eilam (2005) καθόρισαν τα χαρακτηριστικά των αυθεντικών ηγετών: 1. οι αυθεντικοί ηγέτες είναι αληθινοί (και όχι απλά να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των

άλλων). 2. οι αυθεντικοί ηγέτες παρακινούνται από προσωπικές πεποιθήσεις, αντί να καθοδηγούνται από την απόκτηση προσωπικών οφελών. 3. οι αυθεντικοί ηγέτες είναι πρότυπα και καθοδηγούν τους υφισταμένους με βάση τις προσωπικές του πεποιθήσεις και 4. οι πράξεις των αυθεντικών ηγετών βασίζονται στις προσωπικές τους αξίες και πεποιθήσεις (Shamir & Eilam, 2005).

Οι Kernis και Goldman (2006) θεωρούν την αντίληψη των ανθρώπων για την αυθεντικότητα ως 1. επίγνωση (αντίληψη και εμπιστοσύνη στα συναισθήματα, τις σκέψεις, τα κίνητρα και τις αξίες κάποιου), 2. αμερόληπτη επεξεργασία (αντικειμενικότητα και αποδοχή χαρακτηριστικών κάποιου, θετικών ή αρνητικών), 3. συμπεριφορά (δράση σύμφωνα με τις αρχές, τις αξίες, τα πιστεύω, τις προτιμήσεις και τις ανάγκες κάποιου και όχι ως προσμονή ανταμοιβής, αποφυγή τιμωρίας ή υποβολή από άλλους) και 4. σχεσιακός προσανατολισμός (εκτίμηση της αλήθειας και επίτευξη του ανοίγματος στις στενές σχέσεις κάποιου) (Kernis & Goldman 2006). Με βάση αυτά σχηματίστηκαν οι διάφορες θεωρίες για την αυθεντική ηγεσία.

Επιπρόσθετα, η αυθεντική ηγεσία αποτελείται από τους ακόλουθους τέσσερις παράγοντες: 1. Αυτογνωσία. Η κατανόηση των ικανοτήτων και των αδυναμιών του εαυτού, της ατομικής φύσης του, του αντικτύπου που προκαλεί ο εαυτός σε άλλους, του νοήματος που προσδίδει ο ίδιος στα πράγματα γύρω του καθώς επίσης η αντίληψη που έχει ο ίδιος για τον εαυτό του διαχρονικά. 2. Σχεσιακή διαφάνεια. Η προβολή του αυθεντικού εαυτού κάποιου σε άλλα άτομα. Μια τέτοια συμπεριφορά ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ ατόμων αφού εκφράζονται οι αληθινές απόψεις και τα αληθινά συναισθήματα κάποιου αποκρύπτοντας ίσως τις ασύμβατες σκέψεις και τα ακατάλληλα συναισθήματα. 3. Ισορροπημένη επεξεργασία. Η αντικειμενική ανάλυση όλων των σχετικών δεδομένων πριν λάβουν απόφαση, αναζητώντας τη γνώμη των άλλων ακόμα και εάν δεν ταιριάζουν με τις απόψεις τους. 4. Εσωτερική ηθική προοπτική. Αναφέρεται σε μια εσωτερική και ολοκληρωμένη μορφή αυτορρύθμισης με γνώμονα την ηθική του, τα πρότυπα του, τις αρχές και τις αξίες του, αφηρώντας τις εξωτερικές πιέσεις, οπότε και αποφασίζει και συμπεριφέρεται ανάλογα (Walumbwa, et al., 2008).

Οι αυθεντικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους, τις αξίες και τα πιστεύω τους, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους και προσπαθούν να τις υπερνικήσουν, προς εκπλήρωση ενός σκοπού. Είναι συνεπείς, ασυμβίβαστοι, αυτοπειθαρχημένοι, διαμορφώνουν συνεχώς σχέσεις με τους άλλους και προσπαθούν να αναπτύσσονται διαρκώς ώστε να ασκήσουν με αρχές την ηγεσία (George, 2003). Σύμφωνα με τον Whitehead (2009) ο αυθεντικός ηγέτης είναι αυτός που είναι ταπεινός, ηθικός, επιδιώκει την αυτοβελτίωση του

μέσα από την αυτοκριτική και την αναγνώριση των λαθών και των παραλήψεων, είναι αυτοσυνείδητος, επιδιώκει το καλό και την εξέλιξη των άλλων και ιδίως αυτών που ο ίδιος καθοδηγεί. Επιπλέον, μέσα από τους κανόνες ηθικής που τον διακρίνουν, εμπνέει και κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων και προσπαθεί για την οργανωτική επιτυχία ως δέσμευση και επισφράγιση των ηθικών και κοινωνικών του αξιών (Whitehead, 2009).

Ο αυθεντικός ηγέτης αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα της ομάδας και επιδιώκει την επίτευξη σημαντικών καθορισμένων στόχων. Άλλα αποτελέσματα της αυθεντικής ηγεσίας είναι η ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων, η αφοσίωση και η ευτυχία στην εργασία των μελών, η οργανωτική ταύτιση και δέσμευση από το μέλη της ομάδας, η ενδυνάμωση των υφισταμένων, η εργασιακή απόδοση και οι οικονομικές απολαβές (George, 2003).

Η ενδυναμωτική ηγεσία ορίζεται «ως μια διαδικασία κατανομής εξουσίας και κατανομής της αυτονομίας και των ευθυνών σε οπαδούς, ομάδες ή συλλογικά μέσα από ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών ηγετών για τους υπαλλήλους, για την ενίσχυση του εσωτερικού κινήτρου και την επίτευξη επιτυχίας στην εργασία» (Sharma & Kirkman, 2015). Στην πράξη, σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας δίνεται έμφαση στην παρότρυνση προς τα μέλη της ομάδας να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να αυξήσουν τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και να είναι προσηλωμένοι στους στόχους της ομάδας όπως τους έχει αποσαφηνίσει ο ηγέτης. Επιπλέον, ο ενδυναμωτικός ηγέτης δείχνει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας αφήνοντας τα ελεύθερα να αυτενεργούν, να λαμβάνουν αποφάσεις, να ρυθμίζουν και να αυτοαξιολογούν την αποτελεσματικότητά τους κάνοντας αντίστοιχα διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση παρέκκλισης. Τέλος, ο ηγέτης φροντίζει για την εργασιακή κατάρτιση και καταξίωση των μελών και την ενίσχυση των δεξιοτήτων και γνώσεων αυτών καθώς επίσης θέτει κίνητρα για αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας τους (Zhang & Bartol, 2010). Κατά τον Ahearne η ενδυναμωτική ηγεσία περιλαμβάνει ένα άθροισμα συμπεριφορών του ηγέτη, ο οποίος α. διαμοιράζει τις αρμοδιότητες και άρα και τις ευθύνες και πολλές φορές και την εξουσία στα μέλη της ομάδας καθιστώντας τους αυτόνομους μέσω της ενίσχυσης της έννοιας της εργασίας, της εμπιστοσύνης σε υψηλές αποδόσεις, της παρότρυνσης για λήψη αποφάσεων και β. μοιράζεται την εξουσία ή εκχωρεί περισσότερες ευθύνες και αυτονομία στους οπαδούς του μέσω της ενίσχυσης της σημασίας της εργασίας, της έκφρασης της εμπιστοσύνης σε υψηλές επιδόσεις, της προώθησης της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και της προσφοράς αυτονομίας από γραφειοκρατικούς περιορισμούς (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005).

Οι μελέτες σχετικά με την ενδυναμωτική ηγεσία στηρίχθηκαν στις θεωρίες κινητοποίησης, ειδικά στο μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας (Hackman & Oldham, 1980) όπου συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας (αυτονομία, ανατροφοδότηση, υπευθυνότητα) και η αισθητή ευθύνη που σχετίζονται με την ενδυνάμωση δημιουργούν θετικά συναισθήματα και κίνητρα για την εργασία και στον ισχυρισμό του Bandura (1986) για την αυξημένη αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα που μέσω αυτής η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει την απόδοση του ρόλου του οπαδού (εργασιακή επάρκεια, προσαρμοστικότητα). Ως αυτό-αποτελεσματικότητα ορίζεται «η πίστη στις ικανότητες κάποιου να οργανώνει και να εκτελεί τις διαδικασίες δράσης που απαιτούνται για την παραγωγή συγκεκριμένων επιτευγμάτων» και αυξάνει με τη θετική συναισθηματική υποστήριξη και πειθώ, την ενθάρρυνση, την επιτυχή εργασιακή εμπειρία (Bandura, 1986). Ο ενδυναμωτικός ηγέτης όταν εμπλέκεται με αυτές τις ενδυναμωτικές συμπεριφορές και υποστηρίζει τους υφισταμένους του, τους κάνει να αισθάνονται πιο αποτελεσματικοί. Η ενδυναμωτική ηγεσία αναπτύχθηκε από δύο διαφορετικές προσεγγίσεις, τη δομική ή κοινωνική-δομική ή συμφραζόμενη και τη ψυχολογική προσέγγιση με τη δεύτερη να είναι απόρροια της πρώτης. Η πρώτη αφορά τις διαχειριστικές πρακτικές που βασίζονται σε μια κοινωνικο-δομική προοπτική με ενδυναμωτικές ηγετικές συμπεριφορές ενώ η ψυχολογική ενδυνάμωση αντικατοπτρίζει τις ψυχολογικές αντιδράσεις ενός εργαζομένου έναντι των πρακτικών δέσμευσης των εργαζομένων (Cheong et al., 2019). Επομένως, η ενδυναμωτική ηγεσία είναι συμπεριφορές ηγετών που μπορεί να προωθήσουν την ψυχολογική ενδυνάμωση και με τη σειρά τους να ενισχύσουν τα επιθυμητά εργασιακά αποτελέσματα (Zhang & Bartol, 2010).

Οι Conger και Kanungo (1988) πρότειναν πέντε στάδια της διαδικασίας ενδυνάμωσης (Conger & Kanungo, 1988). Το πρώτο στάδιο είναι η αναγνώριση καταστάσεων εντός της ομάδας που είναι υπεύθυνες για αισθήματα κατωτερότητας, ανικανότητας και αδυναμίας μεταξύ των υφισταμένων. Το δεύτερο στάδιο είναι η χρήση στρατηγικών ενδυνάμωσης από τους ηγέτες, η επιλογή των οποίων, το μέγεθος, η διάρκεια και η ένταση εξαρτάται από τις διαπιστωθείσες συνθήκες αδυναμίας του πρώτου σταδίου. Στο τρίτο στάδιο, οι στρατηγικές ενδυνάμωσης πραγματοποιούνται ώστε να παρέχονται πληροφορίες αυτο-αποτελεσματικότητας στους υφισταμένους. Ως εκ τούτου, στο τέταρτο στάδιο, οι υφιστάμενοι δυναμώνουν τις πεποιθήσεις τους στην αυτο-αποτελεσματικότητα και ενισχύουν το προσδόκιμο απόδοσης. Στο πέμπτο στάδιο αρχίζουν πλέον να διαφαίνονται τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων, των ηγετικών στρατηγικών ενδυνάμωσης τα οποία είναι αποτελέσματα συμπεριφοράς που προκύπτουν από την ενισχυμένη αυτο-αποτελεσματικότητα των υφισταμένων. Το μοντέλο των πέντε σταδίων

της διαδικασίας ενδυνάμωσης προσφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο για την ερμηνεία της θετικής συσχέτισης μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της απόδοσης του ρόλου του οπαδού μέσω των αυξημένων επιπέδων αυτο-αποτελεσματικότητας (Cheong et al., 2016).

Οι Conger και Kanungo (1988) εντόπισαν και τις ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Θεώρησαν ότι οι μη ρυθμιζόμενες πρακτικές ενδυνάμωσης που ασκούνται από έναν ηγέτη υπάρχει πιθανότητα να δημιουργήσουν υφισταμένους με υπερβολική αυτοπεποίθηση, προκαλώντας τους να κάνουν συχνά λάθη στρατηγικής και τακτικής. Ορισμένα χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας μπορεί να σχετίζονται θετικά με τη διαδικασία ενεργοποίησης και την αυτο-αποτελεσματικότητα των υφισταμένων. Από την άλλη πλευρά, κάποια χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας παίζουν καταλυτικό ρόλο στην επίδραση της έντασης που προκαλείται από την εργασία των υφισταμένων, η οποία με τη σειρά της μπορεί να επιβαρύνει την απόδοση του ρόλου εργασίας των οπαδών. Υπέρμετρα αυξημένη αυτονομία των υφισταμένων που προκύπτει μέσα από την εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της πίεσης που νιώθουν και άρα να ακυρωθούν τα ευνοϊκά αποτελέσματα της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασία τους (Conger & Kanungo, 1988).

Οι Arnold και οι συνεργάτες του (2000) όρισαν πέντε βασικές διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας μέσα από τις αντίστοιχες συμπεριφορές των ηγετών (Arnold et al., 2000). Αυτές είναι η καθοδήγηση με παράδειγμα, που περιλαμβάνει ένα άθροισμα συμπεριφορών που τονίζουν τη δέσμευση του ηγέτη στη δική του εργασία και των μελών της ομάδας του. Δεύτερη διάσταση αποτελεί η καθοδήγηση, που αφορά το σύνολο των συμπεριφορών μέσα από τις οποίες τα μέλη της ομάδας εκπαιδεύονται, δέχονται συμβουλές, καταρτίζονται και καθοδηγούνται ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να λαμβάνουν αποφάσεις και γενικά να νιώθουν ανεξάρτητοι και αυτόνομοι στην επιτέλεση του έργου τους και στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Επόμενη διάσταση είναι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, που περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών, την εκφορά και ακρόαση διαφόρων απόψεων και γνώμων κυρίως από τους υφισταμένους, τα οποία επεξεργάζεται ο ηγέτης και οδηγούν στην λήψη αποφάσεων ή ακόμα στη συναπόφαση από τον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας από κοινού. Οι τελευταίες δύο διαστάσεις αφορούν την ατομική ανησυχία και την ενημέρωση, με τη μεν πρώτη να αποτελεί άθροισμα συμπεριφορών που δείχνει την έννοια, τον προβληματισμό, τη φροντίδα και την προσοχή σχετικά με την πρόοδο, την ευδαιμονία, την ανάπτυξη των μελών της ομάδας και τη δεύτερη να αφορά τη διάχυση

των πληροφοριών, των στόχων, των αποφάσεων του ηγέτη και άλλων πληροφοριών σε όλη την ομάδα ή τον οργανισμό (Arnold et al., 2000).

Σύμφωνα με μια άλλη ερευνητική ομάδα, αυτή των Ahearne και των συνεργατών του (2005), οι διαστάσεις της ενδυνάμωσης της ηγεσίας περιλαμβάνουν την ενίσχυση της ουσιαστικότητας της εργασίας, την προώθηση της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, την έκφραση εμπιστοσύνης στην υψηλή απόδοση και τέλος την παροχή αυτονομίας από γραφειοκρατικούς περιορισμούς (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005).

Η ανταλλαγή γνώσεων αποτελεί έναν επιπλέον σημαντικό παράγοντα της οργανωτικής απόδοσης, κι αυτή συμβαίνει είτε μεταξύ των μελών της ομάδας είτε μεταξύ του ηγέτη και των μελών, με τον ηγέτη πάντως να αποτελεί τον ελεγκτή των πληροφοριών και τον συντονιστή της όλης διαδικασίας. Ένας δίκαιος ενδυναμωτικός ηγέτης αναγνωρίζει την ανταλλαγή γνώσεων και τη συμβολή κάποιων μελών σε αυτό. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να αποτελέσει παράγοντα παρακίνησης των μελών να μοιραστούν πληροφορίες και ειδικές ή εξειδικευμένες γνώσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, η πληροφόρηση γνώσεων, απόψεων, δεδομένων και πληροφοριών παρακινεί την αναζήτηση λύσεων εντός η εκτός της ομάδας και συμβάλλει στην περαιτέρω συνεργασία των μελών της για στήριξη και αλληλοβοήθεια μέσω της ανταλλαγής γνώσεων (Srivastava & Bartol, 2006). Οι Zhang και Bartol (2010) αναφέρουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την ψυχολογική ενδυνάμωση και άρα με το εγγενές κίνητρο και τη δημιουργικότητα των μελών της ομάδας (Zhang & Bartol, 2010). Τέλος, οι Amundsen και Martinsen (2014) διέκριναν οκτώ συμπεριφορές ενδυναμωτικής ηγεσίας που προτείνουν να τακτοποιηθούν σε τρεις διαδικασίες επιρροής. Η πρώτη διαδικασία ονομάζεται «κοινή χρήση ισχύος» και περιλαμβάνει τις συμπεριφορές «ανάθεση» και «συντονισμό και ανταλλαγή πληροφοριών». Η δεύτερη διαδικασία φέρει την ονομασία «κινητήρια υποστήριξη» και περιλαμβάνει τις συμπεριφορές «ενθάρρυνση πρωτοβουλίας», «ενθάρρυνση εστίασης στόχου», «υποστήριξη αποτελεσματικότητας» και «εμπνευσμένη», ενώ η τρίτη διαδικασία ονομάζεται «υποστήριξη ανάπτυξης» και περιλαμβάνει τις συμπεριφορές «μοντελοποίηση» και «καθοδήγηση» (Amundsen & Martinsen, 2014).

Έχει παρατηρηθεί ότι τα άτομα που έχουν υψηλές βλέψεις και στόχους, όταν συνεργάζονται με έναν ενδυναμωτικό ηγέτη, επηρεάζονται ευκολότερα και τείνουν να εργάζονται εντονότερα και να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους (Kim, Beehr & Prewett, 2018). Επιπλέον οι συμπεριφορές της ενδυναμωτικής ηγεσίας παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την επικοινωνία μεταξύ των μελών

της ομάδας και άρα με την ευκαιρία ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων, υψηλότερης κατάρτισης και αμοιβαίας συνεργασίας (Xue, Bradley & Liang, 2011). Ακόμα θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε και με την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας προς τον ηγέτη τους, ο οποίος τα καθοδηγεί, τα εμπνέει, τα ενδυναμώνει, τα παρακινεί και τα εξελίσσει ιεραρχικά (Bobbio, Bellan & Manganeli, 2012), όπως και με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη η οποία είναι εμφανής σε όλες της πτυχές του εργασιακού βίου, από την κοινωνική, ιεραρχική, οικονομική και εργασιακή εξέλιξη των μελών της ομάδας μέχρι την ανάπτυξη και την αυξημένη παραγωγικότητα όλης της ομάδας (Teklea et al., 2008). Η συνεργασία με ενδυναμωτικούς ηγέτες κάνει τα μέλη της ομάδας πιο αποφασιστικά, ανεξάρτητα και αυτόνομα, βρίσκουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, συνεργάζονται ευκολότερα, είναι πιο ήρεμα και νιώθουν λιγότερη εξάντληση ενώ διαχειρίζονται ευκολότερα εργασιακά προβλήματα που ανακύπτουν και βρίσκουν ευκολότερα λύσεις (Kim et al., 2018).

Πέραν όμως από τις γνωστές, διεξοδικά μελετημένες και δοκιμασμένες θεωρίες που προαναφέρθηκαν, κατά τη διάρκεια του αιώνα που διανύουμε διατυπώθηκαν και αναπτύχθηκαν ή βρίσκονται σε στάδιο μελέτης και έρευνας αρκετές νεότερες θεωρίες οργανωτικής και διοικητικής συμπεριφοράς. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, οι νέες μορφές οργανισμών με τη πολυπλοκότητα, τη τμηματοποίηση και τις αυξημένες απαιτήσεις που τις διακρίνει, έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων πιο σύνθετων θεωριών, που θα περιλαμβάνουν την ανάγκη προσαρμογής των μελών της ομάδας και των ηγετών σε καινούργιους ρόλους και στη νέα πραγματικότητα. Η μελέτη της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας και των ηγετών ενός οργανισμού μέσα από τις διατυπωθείσες θεωρίες θα οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων διοικητικών πρακτικών, εξειδικευμένων δεξιοτήτων και προηγμένων ηγετικών ικανοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον (Bailey & West 2023).

Η υπηρετούσα ηγεσία που διατυπώθηκε από τον Howatson-Jones το 2004, δίνει βάση στις ανάγκες των μελών της ομάδας, τους παροτρύνει, τους ενισχύει και τους ενθαρρύνει για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Φαίνεται δηλαδή ένας προσανατολισμός προς την ίδια την ομάδα και τον οργανισμό δίνοντας έμφαση στο ανθρώπινο παράγοντα και στην προαγωγή της ικανοποίησης των αναγκών και εκπλήρωσης των αιτημάτων των εργαζομένων από τον ηγέτη (Howatson- Jones, 2004). Επιπρόσθετα, στην επόμενη θεωρία των Anderson και Sun δίνεται έμφαση στην καλή σχέση του ηγέτη και των μελών της ομάδας του, καθώς και στην καθιέρωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων και της ψυχολογικής ηρεμίας και ισορροπίας στην ομάδα. Με αυτό τον τρόπο η αποδοτικότητα θα αυξηθεί και θα ικανοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού (Anderson & Sun, 2015).

Οι επόμενες δύο θεωρίες σχετίζονται με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχουν τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα, είτε αυτοί είναι μέλη ή ηγέτες. Η θεωρία εντολέα-συντελεστή περιλαμβάνει τις υπερβάλλουσες γνώσεις και ικανότητες που κατέχουν τα μέλη της ομάδας έναντι του ηγέτη, μπορούν να διαφοροποιούνται από αυτές «του εντολέα», το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε παρέκκλιση από τον κοινό σκοπό που είναι η επίτευξη των στόχων (Marquis & Huston, 2011). Η «θεωρία του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου» δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και κεφάλαιο που περικλείει τις δεξιότητες, γνώσεις και ειδικές ικανότητες, και τα οποία χρησιμεύουν στον απώτερο στόχο που είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των μελών της ομάδας και της επίτευξης των στόχων του οργανισμού (Marquis & Huston, 2011).

Τέλος έχουν αναπτυχθεί και ορισμένες άλλες θεωρίες οι οποίες διαμορφώνονται διαρκώς και συμπληρώνονται ώστε να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα της ηγεσίας, στα σύγχρονα πρότυπα ηγεσίας, στις πολύπλοκες εργασιακές σχέσεις αλλά και στα νέα μοντέλα οργανισμών και οργανωτικών μονάδων, πάντοτε στηριζόμενοι στη ψηφιακή εποχή. Αυτές περιλαμβάνουν την «πνευματική ηγεσία», την «ηγεσία βασισμένη στην αυθεντικότητα» και την «κβαντική ηγεσία» (Avolio & Yammarino 2013). Οι καλές εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία των μελών της ομάδας μεταξύ τους και με τον ηγέτη, η συνεργασία, το ζεστό εργασιακό περιβάλλον, η προσαρμοστικότητα και ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός είναι τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διέπουν ένα σύγχρονο πλήρες μοντέλο ηγεσίας, ώστε τελικά ο οργανισμός να αναπτύσσεται, να καινοτομεί και να μεγαλουργεί.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα από τα κύρια συστατικά μιας επιτυχημένης ηγεσίας ενός οργανισμού στην εποχή μας. Αν και ο όρος εισήχθη από τον D. Goleman το 1995, τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται ιδιαίτερα και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διοίκηση, αφού η αναγνώριση και η διαχείριση των συναισθημάτων είναι καθοριστική υποχρέωση του ιδανικού ηγέτη. Ο ηγέτης με ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη, διαθέτει αυτογνωσία, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες, αντίληψη και κατανόηση ώστε να δεχτεί τη συναισθηματική κατάσταση και ανάγκες των υφισταμένων του. Βελτιώνει τις εργασιακές συνθήκες και προσαρμόζει το περιβάλλον ώστε να καλυφθούν συναισθηματικά τα μέλη της ομάδας, να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, να αλληλεπιδράσουν και να συνεργαστούν (Goleman, 2000). Επιπλέον, ο ηγέτης αυτός αποφορτίζει ένα συναισθηματικά επιβαρυσμένο κλίμα, συμβάλλει στην ελάττωση της εργασιακής εξουθένωσης και του επαγγελματικού στρες, βοηθά να δημιουργηθεί κατάσταση εμπιστοσύνης, επικοινωνίας και βελτιώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις (Carson et al., 2005; Nikolaou & Tsaousis, 2002). Η

συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στην ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων, τη δημιουργικότητα και την αποφασιστικότητα ενός ηγέτη ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την αποτελεσματικότητά του και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Τελικά, η συναισθηματική νοημοσύνη θα αυξήσει την απόδοση της ομάδας και την παραγωγικότητά της και θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Beydler 2017).

2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αρκετοί ερευνητές τα τελευταία 50 έτη έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν στοχευμένο ορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης, παρότι σαν βίωμα, διάθεση και συναίσθημα προϋπήρχε αρκετές δεκαετίες πριν αλλά οι εργασιακές συνθήκες, η νοοτροπία εργαζομένων - εργοδότη, οι συμβάσεις και η εργατική νομοθεσία δεν επέτρεπαν την διατύπωση ενός ακριβούς ορισμού (Ντάτσης κα., 2007.) Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί αντικείμενο μελέτης στην ψυχολογία της εργασίας και της οργανικής συμπεριφοράς.

Μια αρχική προσέγγιση περιγράφει την επαγγελματική ικανοποίηση ως αίσθημα ευχαρίστησης και απόλαυσης που νιώθει ο εργαζόμενος όταν απασχολείται σε μια εργασία που ταιριάζει με τα προσωπικά του πιστεύω και με τις αξίες του και που εκπληρώνει τις φιλοδοξίες του και τις βλέψεις του (Locke, 1983). Οι Lu και συνεργάτες του (2005) προχωρούν τον ορισμό ένα βήμα περαιτέρω δίνοντας τελολογική σημασία στην επαγγελματική ικανοποίηση προσθέτοντας την έννοια των τελικών στόχων του ατόμου ή της ομάδας και την περιγράφουν ως την κατάσταση εκείνη που περιέρχεται το άτομο όταν καταφέρνει να υλοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει ο ίδιος, ο ηγέτης ή η ομάδα (Lu, While & Barriball, 2005).

Ο Μπουραντάς (2001) περιγράφει την εργασιακή ικανοποίηση ως μια συναισθηματική κατάσταση στην οποία υπεισέρχεται ο εργαζόμενος όταν εκλαμβάνει την εργασία του με ευχαρίστηση, εφορία και θετική διάθεση λόγω του ικανοποιητικού μισθού, του άνετου και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, τις στενές, ισχυρές και θερμές εργασιακές σχέσεις και κυρίως του ενδιαφέροντος αντικειμένου της εργασίας και των μεγάλων προοπτικών εξέλιξης που γεμίζουν, ανταμείβουν και ευχαριστούν τον εργαζόμενο (Μπουραντάς, 2001).

Όλοι οι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς προταθεί για την επαγγελματική ικανοποίηση έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν την ψυχική κατάσταση και τα συναισθήματα του εργαζόμενου, το εργασιακό περιβάλλον και τις ιδιότητες του, τις εργασιακές συνθήκες, την αποδοτικότητα και την αυτοπραγμάτωση (Γραμματικόπουλος, Ανδρέου & Ζλατάνος, 2018). Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο παράγοντα στην εργασιακή ζωή του ατόμου, που επικεντρώνεται κυρίως στα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω και τις σχετικές με την εργασία απόψεις του.

Οι μελέτες για την διερεύνηση και κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1920 με τους Mayo (1924) και Horrock (1935) και έθεσαν τα θεμέλια για τις μετέπειτα ερευνητικές προσπάθειες και την ανάπτυξη των θεωριών και προσεγγίσεων για την ικανοποίηση αλλά και για ριζοσπαστικότερες μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας (Bowling & Cucina 2015).

Η επαγγελματική ικανοποίηση επέρχεται κυρίως μετά από ένα εργασιακό επίτευγμα ή μετά από αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας στον χώρο εργασίας, ιδίως εάν ακολουθεί μια αναγνώριση από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και τον ηγέτη ή επιβράβευση για αυτή την εργασιακή επιτυχία. Για να φτάσει όμως κάποιος σε αυτό το σημείο, όπως είναι φυσικό έχει προηγηθεί μια περίοδος, σύντομη ή πιο μακρά σημαντικής προσπάθειας που είναι απόρροια της έμπνευσης, της παρότρυνσης, της κατάρτισης και της κινητοποίησης από τον ηγέτη ή τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα κινητοποίησης όπως η θεωρίες περιεχομένου, θεωρίες διαδικασίας και θεωρίες πράξης πάνω στις οποίες στηρίχτηκαν ή από τις οποίες προέκυψαν οι θεωρίες υποκίνησης. Μέσα από την επιτυχή υποκίνηση των εργαζομένων προκύπτει και έρχεται σαν φυσικό επακόλουθο αυτής η ικανοποίησή τους, είτε ικανοποιώντας κάποιες από τις ανάγκες τους, είτε ως επιβράβευση για την αυξημένη αποτελεσματικότητα στην εργασία. Θα ακολουθήσει σύντομη αναφορά σε κάποιες από αυτές τις θεωρίες, υπό το πρίσμα της εργασιακής ικανοποίησης, κυρίως για να γίνει κατανοητή η θεωρητική βάση της ικανοποίησης, όπως αυτή προκύπτει μέσα από την υποκίνηση, ενώ αυτές οι θεωρίες θα αναφερθούν εκτενέστερα στο κεφάλαιο της υποκίνησης του παρόντος πονήματος.

Στη θεωρία υποκίνησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow γίνεται διερεύνηση και κατανόηση των ανθρωπίνων αναγκών. Για τους εργαζόμενους, η ικανοποίηση των αναγκών αποτελεί υψίστης σημασίας αφού πέραν από την πρώτη ικανοποίηση των αναγκών επιβίωσης, ο εργαζόμενος έχει ανάγκη από ικανοποίηση που έρχεται μέσα από τις εργασιακές σχέσεις αλλά και την εξέλιξη και ανέλιξη του στο εργασιακό περιβάλλον. Ο Maslow όρισε ένα μοντέλο με πέντε ιεραρχικά επίπεδα αναγκών, τα οποία χαρακτηρίζει ως επίπεδα ικανοποίησης και αποτελούν τις κατηγορίες των αναγκών που ιεραρχικά επιδιώκει να ικανοποιήσει το άτομο, από τις βιολογικές ανάγκες μέχρι την αυτοπραγμάτωση (Maslow, 1943). Για να μπορέσει το άτομο να ικανοποιήσει το επόμενο επίπεδο, θα πρέπει να έχει ικανοποιηθεί το προηγούμενο. Αυτό δεν ισχύει όμως στην κατηγοριοποίηση του Alderfer (ανάγκες επιβίωσης, σχέσης και εξέλιξης), ούτε ιεραρχούνται οι ανάγκες, αλλά η ικανοποίησή τους είναι βασικής και ζωτικής

σημασίας για το άτομο, για να μπορέσει να είναι ευτυχισμένο, ιδιαίτερα στον εργασιακό χώρο (Alderfer, 1969).

Μια επιπλέον θεωρία υποκίνησης, η οποία όμως σχετίζεται στενά με την ικανοποίηση, είναι αυτή των δύο παραγόντων (Herzberg et al., 1959). Για τη στενή σχέση της με την ικανοποίηση, η πρώτη από τις δύο κατηγορίες των παραγόντων ονομάστηκε από τον ερευνητή παράγοντες ικανοποίησης (με τη δεύτερη να ονομάζεται παράγοντες υγιεινής). Οι ηγέτες επικεντρώνονται και στις δύο κατηγορίες παραγόντων ώστε να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και από την άλλη να μειώσουν τη δυσαρέσκειά τους για τα κακώς κείμενα στο χώρο της εργασίας.

Ο McClelland, μέσα από τη θεωρία της κάλυψης αναγκών, αναγνωρίζει τρεις κύριες κατηγορίες επίκτητων αναγκών, την εξουσία, τις κοινωνικές σχέσεις και τα επιτεύγματα. Η ικανοποίηση των αναγκών εξουσίας δείχνει ότι τα μέλη της ομάδας διαθέτουν όλες εκείνες τις ικανότητες που απαιτούνται για την κάλυψη ανώτερων και ηγετικών θέσεων, ενώ η ικανοποίηση αναγκών κοινωνικών σχέσεων αποζητούν την αναγνώριση και επιδιώκουν την επιβράβευση ώστε να νιώσουν ικανοποιημένοι αδυνατώντας να καλύψουν θέσεις ηγεσίας (McClelland, 1961).

Δύο άλλες θεωρίες, αυτή των προσδοκιών του Vroom και η θεωρία του Adams, τονίζουν την αξία της ικανοποίησης μέσα από την ανταμοιβή για την προσφερόμενη εργασία και το αποτέλεσμα της εργασίας. Σύμφωνα με την πρώτη θεωρία, το κίνητρο για εργασία προκύπτει όταν τα μέλη της ομάδας θεωρούν ότι θα αποδώσει αποτελεσματικά την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει και θα λάβουν ανταμοιβή για αυτό, οπότε θα μεγιστοποιηθεί η ικανοποίησή τους (Vroom & Yetton, 1973). Στη δεύτερη θεωρία ο εργαζόμενος αξιολογεί την ανταμοιβή την οποία λαμβάνει, είτε αυτή είναι χρηματική, είτε ιεραρχική και κοινωνική αναγνώριση, κύρος κ. σε σχέση με το μέγεθος και το βάρος της εργασίας που επιτελεί. Αυτό αποτελεί και την ικανοποίηση ή μη του εργαζόμενου. Αν δεν λάβει την ικανοποίηση που προσδοκά, τότε ελαττώνει την εργασία του, μειώνει την αποτελεσματικότητά του και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με τελικό αποδέκτη την ίδια την ομάδα και τον οργανισμό, επηρεάζοντας την εύρυθμη λειτουργία τους (Δικαίος και συν. , 1999).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο πάνω στην οποία μπορούν να επιδράσουν διάφοροι παράγοντες. Οι ερευνητές της ικανοποίησης έχουν κατά καιρούς προτείνει διάφορες θεωρίες, οι οποίες ορισμένες φορές αλληλεπικαλύπτονται ή αλληλοσυμπληρώνονται. Αυτές κατηγοριοποιούνται στις θεωρίες περιεχομένου, τις θεωρίες

διεργασίας και τις θεωρίες δράσης. Οι θεωρίες περιεχομένου αφορούν το περιεχόμενο και τη φύση των πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης όπως είναι η ανταμοιβή, η κοινωνική και εργασιακή αναγνώριση και καταξίωση, το κύρος, ο σεβασμός κα. Οι θεωρίες διεργασίας αφορούν την ίδια τη διαδικασία της εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και μεταξύ των ηγετών και των μελών και περιλαμβάνουν παράγοντες όπως τη συνεργασία, την αναγνώριση, τη συναδερφικότητα, την εργασιακή(αμοιβαία) στήριξη και αλληλοβοήθεια. Τέλος, οι θεωρίες δράσης αφορούν τις ενέργειες που προβαίνει ο εργαζόμενος ώστε να επιτύχει και να μεγιστοποιήσει την εργασιακή του ικανοποίηση όπως είναι η κατάρτιση, η εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, η ευκαιρίες ανέλιξης και αυτοπραγμάτωσης κα. Όλες αυτές οι θεωρίες ξεκαθαρίζουν την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης και των χαρακτηριστικών της, που μπορούν να οδηγήσουν σε διαδικασίες βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, των σχέσεων και της ποιότητας εργασίας και να ληφθούν πρακτικές από τους ηγέτες για αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων.

Πέραν όμως από τα χαρακτηριστικά και τις θεωρίες που διέπουν την επαγγελματική ικανοποίηση, υπάρχει ένας αριθμός απλών ή πιο σύνθετων παραγόντων από τους οποίους εξαρτάται η εργασιακή ικανοποίηση και που σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζεται (Herzberg, 1968). Μια βασική ομάδα παραγόντων που σχετίζονται και καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά και δημογραφικά δεδομένα των εργαζομένων. Σε αυτά περιλαμβάνονται η ηλικία, το φύλο, η φυλή, το επάγγελμα, η οικογενειακή κατάσταση, η οικονομική θέση, η κοινωνική θέση και το εκπαιδευτικό επίπεδο (Mosadeghad & Moraes, 2009).

Όσον αφορά την ηλικία, έχει αναφερθεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση στους εργαζόμενους στην υγεία αυξάνει μετά την ηλικία των 50 ετών, ενώ μέχρι τότε είτε παραμένει στάσιμη ή έχει φθίνουσα πορεία. Αυτή η παρατήρηση δεν μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά στην ηλικία σαν βιολογικός δείκτης, αλλά πιθανότατα συνυπάρχουν και άλλες καταστάσεις, συνθήκες και παράγοντες που να δικαιολογούν αυτό το ηλικιακό όριο επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτοί πιθανόν αφορούν στο γεγονός ότι σε αυτή την ηλικία είναι πιθανότερο να ανέρχονται στην ιεραρχία και να αποκτούν κάποια θέση ηγεσίας, η καθιέρωση επαγγελματικής, κοινωνικής και οικονομικής ασφάλειας και η εξοικείωση με το εργασιακό περιβάλλον, χώρο και τη φύση της ίδια της δουλειάς οπότε και μειώνεται το εργασιακό τους στρες. Ακόμη στην ηλικία αυτή το ενδιαφέρον τους και ο προσανατολισμός τους στρέφεται σε πιο καθημερινά πράγματα εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος όπως η οικογένεια και σε εξωτερικές ενασχολήσεις με την

εργασία να τίθεται σε δευτερεύοντα ρόλο (Golbasi, Kelleci & Dogan, 2008). Αυτή η αύξηση της ικανοποίησης δεν παρατηρείται σε χειρωνάκτες (Ηλιοπούλου 2013). Επιπλέον μια άλλη μελέτη επιβεβαιώνει τα ευρήματα για την ηλικία άνω των 50 ετών και προχωράει ένα βήμα επιπλέον για τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες όπου κατέδειξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται στις ηλικιακές ομάδες 20-30 ετών, πιθανόν λόγω της έναρξης της επαγγελματικής τους καριέρας με πολλές βλέψεις και προσδοκίες, ενώ μείωση παρατηρείται στις ηλικίες 30-40 ετών (Ingersoll et al., 2002).

Σχετικά με την επίδραση του φύλου στην ικανοποίηση στο χώρο εργασίας έχει παρατηρηθεί ότι ο τύπος του φύλου δε συνεπάγεται αυτόματα την εμφάνιση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ιδίως όσον αφορά την ικανοποίηση σε σχέση με το φύλο, αφού ακόμα υπάρχουν δυστυχώς διακρίσεις στον εργασιακό χώρο ανάλογα με το φύλο. Για την επαγγελματική ικανοποίηση του ανδρικού φύλου καθοριστικό ρόλο παίζουν οι επαγγελματικές σχέσεις, το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας και η προοπτική εξέλιξης και ανέλιξης σε θέσεις ευθύνης. Από την άλλη μεριά, οι γυναίκες καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για να αποκτήσουν εργασιακή ικανοποίηση αφού μάχονται να υπάρχει ισότιμη μεταχείριση στον χώρο εργασίας χωρίς φυλετική διάκριση, βάζοντας παράλληλα προτεραιότητα στην οικογενειακή τους ζωή και στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους (Ηλιοπούλου, 2013; Καρανικόλα, 2006; Τσουνής & Σαράφης, 2016; AlJuhani & Kishk, 2006).

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, φαίνεται ότι τα άτομα που έχουν υψηλότερη εκπαίδευση και κατάρτιση εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Πολλές φορές όμως οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη δυσαρέσκεια και την απογοήτευση τους γιατί δεν τους δίδεται στον εργασιακό τους χώρο η δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις τους αλλά ούτε και να εξελίξουν την επιστήμη τους περαιτέρω. Επιπλέον, απογοητεύονται γιατί παρά το υψηλό τους μορφωτικό επίπεδο, πολλές φορές αμείβονται υποδεέστερα σε σχέση με αυτά που δικαιούνται με βάση το επίπεδό τους. Οπότε καταλήγουν να ζητούν μετακίνηση σε άλλο τομέα του ιδίου φορέα ή οργανισμού ευελπιστώντας να κερδίσουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Μπαλαούρας, 2012).

Ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι τα στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζόμενου και η ευεξία. Η προσωπικότητα θεωρείται ένα σύνθετο σύνολο χαρακτηριστικών που καθορίζουν τη συμπεριφορά, τον τρόπο σκέψης και τις αντιδράσεις ενός ατόμου σε διάφορες καταστάσεις. Έχουν καθοριστεί διάφοροι τύποι

προσωπικότητας καθένας από τους οποίους διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και αντίστοιχα κάθε άτομο αντιστοιχίζεται σε ένα συγκεκριμένο τύπο προσωπικότητας. Οι διαφορετικοί τύποι προσωπικότητας επηρεάζουν την αποδοτικότητα, τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, τη διαχείριση του στρες και την πορεία του εργαζόμενου μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η επαγγελματική ικανοποίηση και η ευεξία σχετίζονται με την προσωπικότητα, αφού επηρεάζουν την ποιότητα της ζωής του. Στοιχεία που καθορίζουν την προσωπικότητα του ατόμου είναι αυτά που θα επηρεάσουν μέσω αυτής την επαγγελματική ικανοποίηση. Τέτοια είναι οι προσωπικές πεποιθήσεις, τα πιστεύω, η αυτοεκτίμηση, το ψυχικό σθένος, η αισιοδοξία, ο βαθμός άγχους, η αυτογνωσία και ο αυτοέλεγχος, η αυτονομία και οι γνωστικές διεργασίες και οι βλέψεις για επαγγελματική ανέλιξη. Όλα αυτά επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα και αντίστοιχα μειώνουν την απογοήτευση, τις λάθος επιλογές και την εξουθένωση στην εργασία. Χαρακτηριστικά όπως ο φόβος, ο θυμός, η απογοήτευση, το άγχος και η κατάθλιψη μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Weiss 2002; Chu et al. 2003).

Οι διαπροσωπικοί παράγοντες, ως μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος, σχετίζονται σημαντικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι σχέσεις και η επικοινωνία που αποκτούν τα μέλη της ομάδας τόσο μεταξύ τους όσο και με τον ηγέτη, αυξάνει την αποδοτικότητα και την ικανοποίησή τους. Το υποστηρικτικό κλίμα, η συνεργασία και η ανατροφοδότηση αποτελούν θετικούς παράγοντες ικανοποίησης, σε αντίθεση με τις εντάσεις, τις συγκρούσεις, την απουσία στήριξης και επικοινωνίας που είναι άκρως αρνητικοί παράγοντες και προκαλούν δυσαρέσκεια από το εργασιακό περιβάλλον (Amos et al. 2005). Μάλιστα, σε ένα δύσκολο από τη φύση του εργασιακό περιβάλλον, το υποστηρικτικό κλίμα, η συνεργασία, η κατανόηση, η εμπιστοσύνη, η ανταμοιβή από τον ηγέτη και η καθοδήγηση και υποκίνηση, διαμορφώνει ένα ζεστό, ευχάριστο περιβάλλον και οδηγεί αναπόφευκτα σε αυξημένη αποδοτικότητα και αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και άρα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Chen & Johantgen 2010).

Στη διαμόρφωση όμως του ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος σημαντικό ρόλο παίζουν και οι κοινωνικοί παράγοντες που περιλαμβάνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, την αλληλοβοήθεια και τη συνεργασία με τα άλλα μέλη της ομάδας και τον προϊστάμενο, τη στήριξη και ανταμοιβή από την ηγεσία που τελικά θα οδηγήσουν στην εργασιακή ευχαρίστηση και ικανοποίηση και στην αυξημένη αποδοτικότητα. Επιπλέον, ειδικά στους νοσηλευτές, το αίσθημα ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον δύσκολο μεν αλλά που ο κόπος τους και η εργασία τους αναγνωρίζεται και ανταμείβεται, οδηγεί σε αύξηση της

εργασιακής ικανοποίησης και στη μεγιστοποίηση της προσφοράς τους και της απόδοσής τους. (Collins & Henderson 1991).

Οι εργασιακοί προσδιοριστές του περιβάλλοντος όπου απασχολείται ο εργαζόμενος παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης και στην δραστηριοποίησή του μέσα στο χώρο εργασίας του. Διακρίνουμε τα ενδογενή και τα εξωγενή χαρακτηριστικά της εργασίας. Στα πρώτα ανήκουν το ωράριο, το τμήμα/κλάδος απασχόλησης, οι εργασιακές συνθήκες η αυτονομία, το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση. Αναλυτικότερα, το κυκλικό ωράριο εργασίας, που η εφαρμογή του είναι χαρακτηριστικό κατεξοχήν του νοσηλευτικού επαγγέλματος, επιδρά στις ανάγκες του ατόμου, τις κοινωνικές υποχρεώσεις, αυξάνει την κόπωση και την εργασιακή ικανοποίηση. (Καρανικόλα 2006; Μπαλαούρας, 2012). Αντίθετα, το σταθερό ωράριο μειώνει το στρες και αυξάνει την ικανοποίηση (Shields & Ward, 2001; Shaders et al., 2001). Σχετικά με τον τομέα εργασίας, το εργασιακό στρες και το αίσθημα απειλής, οι νοσηλευτές που δουλεύουν σε κοινοτικά περιβάλλοντα ή βιώνουν τα προαναφερθέντα συναισθήματα, έχουν και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση με κίνδυνο ακόμα και για εξουθένωση (Mgrayyan, 2005; Nam et al., 2016).

Στους εξωγενείς παράγοντες ανήκουν το φυσικό περιβάλλον στον εργασιακό χώρο, και οι διάφορες συνθήκες όπως ο φωτισμός, η καθαριότητα, η θέρμανση/ ψύξη, και η χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού. Το βελτιωμένο περιβάλλον θα οδηγήσει σε αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Οι οικονομικές απολαβές και κάθε επιπλέον παροχή και ανταμοιβή αποτελούν επίσης εξωγενή παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως και η αναγνώριση της προσπάθειας, η ιεραρχική ανέλιξη και η ευεξία στο συγκεκριμένο περιβάλλον. συνεργασία (Μπαλαούρας, 2012; Basset & Lloyd, 2005; Chu et al. 2003).

Η καταγραφή των χαρακτηριστικών που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση παροτρύνει τον ηγέτη να προβεί σε νέες βελτιωμένες στρατηγικές διοίκησης και εργασιακής ενίσχυσης του προσωπικού ώστε να αυξηθεί η ευημερία των εργαζομένων και του οργανισμού (Kafetsios & Zampetakis, 2008).

Εστιάζοντας στο υγειονομικό προσωπικό, και ιδιαίτερα στο νοσηλευτικό, που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των νοσηλευτικών μονάδων και του συστήματος υγείας, η επαγγελματική ικανοποίηση μετασχηματίζεται σε υψίστης σημασίας αφού μέσα από αυτή θα οδηγηθούμε στην ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή της νοσηλευτικής φροντίδας των ασθενών και στην εύρυθμη λειτουργία των υγειονομικών δομών. Η έλλειψη προσωπικού, τα εξαντλητικά ωράρια, οι χαμηλές μισθολογικές και λοιπές απολαβές, η δυσχερής ιεραρχική ανέλιξη, το

δύσκολο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, η μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι δυσμενείς υγειονομικές συγκυρίες με πρόσφατο παράδειγμα την πανδημία της COVID-19 έχουν οδηγήσει στην μειωμένη ικανοποίηση των νοσηλευτών, την αύξηση της δυσαρέσκειας, της απογοήτευσης, του άγχους, της ψυχικής και σωματικής εξάντλησης, ακόμα και της επιθυμίας αποχώρησης από το επάγγελμα. Η εικόνα αυτή αντανακλάται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των υγειονομικών μονάδων και τελικά στην υγειονομική κατάσταση των χρηστών των υπηρεσιών υγείας. Η αντιμετώπιση αυτών των καταστάσεων κρίνεται αναγκαία για τη επίτευξη και διατήρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και την παροχή άριστη νοσηλευτικής φροντίδας (Paris & Hoge 2010). Paris, M Jr, Hoge, M.A. (2010). Burnout in the mental health workforce: A review, *J Behav Health Serv Res*, 37(4):519–528

Η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών οδηγεί σε βελτίωση της ψυχολογίας των εργαζομένων, αυξάνει τη ποιότητα της νοσηλευτικής φροντίδας, την προσήλωση και το ενδιαφέρον προς τον ασθενή καθώς και ενθαρρύνει την καινοτομία, την επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Επιπλέον μειώνεται το κύμα παραιτήσεων του προσωπικού συμβάλλοντας στην διατήρηση της εύρυθμης οργάνωσης, της απρόσκοπτης λειτουργίας και της αδιάλειπτης άσκησης της νοσηλευτικής μέριμνας (Hackman & Oldham 1976). Όταν οι νοσηλευτές είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους δημιουργείται ένα ευχάριστο επαγγελματικό περιβάλλον, προάγεται η συνεργασία, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ιεραρχική εξέλιξη, η επαγγελματική κατάρτιση και ενίσχυση των δεξιοτήτων τους, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει η εμπιστοσύνη των ασθενών προς το σύστημα υγείας (Κρέπια, 2018; Οικονομοπούλου, 2011). Επομένως, η διασφάλιση αυξημένης εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών αποτελεί υψίστης προτεραιότητας για την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών υγείας (Murrels 2008).

3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Έχουν αναφερθεί διάφοροι παράγοντες και καταστάσεις που αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων και επομένως την παραγωγικότητα σε μια ομάδα ή οργανισμό, γεγονός που οδηγεί και στην ικανοποίηση τόσο των υφισταμένων όσο και των ηγετών. Αυτοί οι παράγοντες αφορούσαν είτε τον ίδιο τον εργαζόμενο, είτε εσωτερικές ή εξωτερικές της ομάδας καταστάσεις και συνθήκες. Η ικανότητα των εργαζομένων, ο διαθέσιμος εξοπλισμός της ομάδας, η κατάλληλη καθοδήγηση, το εργασιακό περιβάλλον, οι εξωτερικές κοινωνικές ή οικονομικές συνθήκες αποτελούν μερικούς από αυτούς τους παράγοντες. Ένας από τους κυριότερους παράγοντες, αν όχι ο σημαντικότερος, παρότι η μέχρι τώρα προσέγγιση του από τους ηγέτες ήταν αρκετά απλοϊκή, είναι η υποκίνηση (ή αλλιώς παρακίνηση).

Έχουν κατά καιρούς προταθεί διάφοροι ορισμοί σχετικά με την υποκίνηση οι οποίοι σε αρκετές των περιπτώσεων περιλαμβάνουν τους όρους «ώθηση», «ενεργοποίηση» και «κίνητρα». Έτσι, υποκίνηση είναι «μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου, που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου» (Belerson & Steiner, 1964) ενώ σύμφωνα με τον Pinder υποκίνηση είναι «ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του, οργανωτικό και κοινωνικό, καθορίζοντας τη στάση του απέναντι στην εργασία» (Pinder, 1984). Δύο άλλες ερευνητικές ομάδες προσπάθησαν να καθορίσουν την υποκίνηση μέσα από τη σκοπιά των εσωτερικών δυνάμεων. Αναλυτικότερα, οι Bartol και Martin το 1998 θεώρησαν την υποκίνηση ως εσωτερική δύναμη του ατόμου που το ωθεί στην ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών και στην επίτευξη καθορισμένων στόχων (Bartol, & Martin, 1998; Dobre, 2013).

Κατά παρόμοιο τρόπο, η Miljkovic το 2007 ορίζει την υποκίνηση ως τη διεργασία που ενεργοποιεί ανθρώπινες δραστηριότητες για την επίτευξη καθορισμένων στόχων. Οι εργαζόμενοι όταν έχουν θέσει συγκεκριμένους στόχους είναι πιο αποδοτικοί και πιο ενεργητικοί ενώ αντίθετα αυτοί που δεν έχουν σαφείς στόχους, εργάζονται πιο αργά, εκτελούν λιγότερα καθήκοντα, δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον ενώ το αποτέλεσμα δεν είναι σωστό (Miljkovic, 2007; Rosak-Szyrocka, 2015). Άλλοι πάλι ονομάζουν την υποκίνηση ως μια διεργασία που στοχεύει να ενεργοποιήσει, να κινητοποιήσει και να οδηγήσει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου στην εργασία προς την επίτευξη των ατομικών και των ομαδικών στόχων της ομάδας (Γκικόκα και συν., 2018). Παρόμοιος είναι και ο ορισμός που έδωσαν οι Δικαίος και συνεργάτες οι οποίοι θεωρούν την υποκίνηση ως «τη διαδικασία ενεργοποίησης των

ικανοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού» (Δικαίος και syn, 1999).

Η επίτευξη των στόχων του ατόμου και του οργανισμού είναι το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης συμπεριφοράς των εργαζομένων η οποία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες που σύμφωνα με τον Karafelis και τους συνεργάτες του αποτελούν την υποκίνηση (Karafelis et al., 2022). Η υποκίνηση αποτελεί ένα σύνολο δυνάμεων που ενεργοποιούν και καθοδηγούν την ατομική συμπεριφορά προς εκπλήρωση κάποιου στόχου με βάση τις προσωπικές ικανότητες και δυνατότητες και περιέχουν γνωστικές, κοινωνικές, βιολογικές, συναισθηματικές, εμπειρικές και γενετικές παραμέτρους (Μπουραντάς, 2002). Εξαρτάται επίσης από διάφορους παράγοντες μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται το λεγόμενο «οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού» και «οι προσδοκίες του κοινωνικού περιβάλλοντος» που αποτελούν οι υποδομές, η επικοινωνία, οι πόροι, η πολιτική του οργανισμού, η δραστηριοποίηση, η εξυπηρέτηση του κοινού και η αλληλεπίδραση μαζί του κα. οπότε και ο εργαζόμενος εναρμονίζεται με τους σκοπούς του οργανισμού και προσπαθεί για την εκπλήρωσή τους (Franco, Bennett & Kanfer, 2002).

Ο Maier θέλοντας να δώσει μια θεώρηση ως μαθηματική ισότητα για την υποκίνηση, διατύπωσε ότι η εκτέλεση μια εργασίας είναι το γινόμενο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων ενός εργαζόμενου με την υποκίνηση που λαμβάνει, θέλοντας έτσι να δείξει την αξία της υποκίνησης σε μια εργασία και πόσο σημαντικό αντίκτυπο έχει στην απόδοση και στην επιτέλεση μιας εργασίας (Maier, 1955). Άλλωστε φαίνεται ότι όσοι εργαζόμενοι έχουν λάβει κάποιας μορφής και έκτασης υποκίνηση θεωρούνται πιο παραγωγικοί, πιο αποδοτικοί και πιο «πολύτιμοι» σε έναν οργανισμό (Linder, 1998). Μέσω της υποκίνησης, ο εργαζόμενος αναπτύσσει τις ικανότητές του, βελτιώνει τους χρόνους απόδοσης του και συγκεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της ομάδας άρα και της ατομικής του ικανοποίησης (McFarlin & Rice 1992; Rfou & Trawneh, 2009). Επομένως, αναδεικνύεται μια θετική συσχέτιση μεταξύ της υποκίνησης και μέσω αυτής της ικανοποίησης στην εργασία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Jessen, 2010).

Από την άλλη μεριά, η χαμηλή ή καθόλου εφαρμογή της υποκίνησης οδηγεί σε μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και αυτή με τη σειρά της σε καθυστέρηση στην επίτευξη του έργου, άρνηση στην επιτέλεση καθηκόντων, συχνότερη απουσία από την εργασία, άρνηση στην εκμάθηση νέων τεχνολογιών, μεθόδων και καινοτόμων εφαρμογών και τέλος αποφυγή

του ομαδικού πνεύματος και της εργασιακής απομόνωσης (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

Ένας από τους κυριότερους τρόπους υποκίνησης είναι η παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους ή τα μέλη της ομάδας. Έχει αναφερθεί η ύπαρξη δύο τύπου κινήτρων, τα εγγενή και τα εξωγενή (Guest, 1997). Τα πρώτα αφορούν την ενασχόληση του ατόμου με κάτι που επιθυμεί να ασχολείται, που το αγαπά, που του προκαλεί το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση, που του αυξάνει το κύρος και την αναγνώριση εφόσον πετύχει τους σχετικούς στόχους. Τα δεύτερα, σχετίζονται με το περιβάλλον που δρα το άτομο και αποτελούν τις οικονομικές απολαβές, την ηθική ικανοποίηση, την κοινωνικοποίηση κτλ. (Dolea, & Adams, 2005; Lambrou, Kontodimopoulos N., & Niakas, 2010). Όταν το άτομο κατορθώνει να ικανοποιήσει τις οικονομικές ανταμοιβές στρέφεται κατά κύριο λόγο στις ηθικές και εσωτερικές ανταμοιβές (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Μια άλλη διάκριση των κινήτρων είναι ανάλογα με το είδος αυτών ή την πρακτική παροχής αυτών. Έτσι διακρίνονται σε οικονομικά και κοινωνικά με τα πρώτα να αποτελούν τα πιο συνηθισμένα και τα πιο αποτελεσματικά αλλά παράλληλα και τα πιο «επιφανειακά». Τα οικονομικά κίνητρα αφορούν τις οικονομικές απολαβές, τις επιπλέον αμοιβές, τις διάφορες οικονομικές ενισχύσεις και διευκολύνσεις κα. Τα κοινωνικά κίνητρα αφορούν την ηθική ανταμοιβή και την αναγνώριση της προσπάθειας, της εργασίας και της προσφοράς του εργαζομένου, την δημιουργία ενός άνετου, ευχάριστου, κοινωνικά αποδεκτού εργασιακού χώρου και περιβάλλοντος, την οργάνωση και πραγματοποίηση κοινωνικών εκδηλώσεων στον εργασιακό χώρο και την ενίσχυση της διάθεσης και της ψυχολογίας του εργαζόμενου. Όλες αυτές οι δράσεις θα επιδράσουν θετικά στις ανάγκες των μελών της ομάδας και άρα θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους. Τέλος, δύο σημαντικά σημεία σχετικά με τη φύση της εργασίας αποτελούν οι όροι εμπλουτισμός και εργασιακή διεύρυνση, κατά τους οποίους γίνεται προσπάθεια επέκτασης του αντικειμένου με το οποίο ασχολείται το άτομο, εμπλουτισμού του με διάφορα άλλα στοιχεία και αρμοδιότητες ώστε να μην νιώθει μονοτονία και άνοια ο εργαζόμενος, ειδικά εάν ασχολείται με ένα εξειδικευμένο τομέα, και άρα να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του (Δικαίος και συν., 1999).

Η κινητήριος δύναμη είναι η αλληλεπίδραση των αναγκών και των επιθυμιών του εργαζομένου προς επίτευξη των στόχων που έχει θέσει, δεχόμενος με αυτόν τον τρόπο την παρακίνηση ως κίνητρο καθορίζοντας έτσι τη συμπεριφορά του, τον σκοπό του και τη δράση του. Ο εργαζόμενος, δεχόμενος τα κίνητρα, αναπτύσσει και αξιοποιεί τις δεξιότητές του και τις

ικανότητές του (Locke & Latham, 2004) καταφέρνοντας έτσι να καλύψει τις ανάγκες του και να επιτύχει τους στόχους του που αυτό πάλι με τη σειρά του θα ενισχύσει περαιτέρω το κίνητρο που τον οδήγησε στην κινητοποίηση του, ή θα αδρανοποιήσει το κίνητρο εφόσον πλέον δε συντρέχει λόγος ύπαρξης του (Μπουραντάς, 2002).

Η συμπεριφορά στον χώρο της εργασίας και η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελούν αντικείμενο ερευνών, τη βάση και το κέντρο στην ανάπτυξη διαφόρων θεωριών σχετικών με την υποκίνηση. Οι διάφορες θεωρίες της υποκίνησης μπορούν να διακριθούν περαιτέρω σε θεωρίες περιεχομένου ή ανθρωπίνων αναγκών (Herzberg, Maslow, Alderfer) και σε θεωρίες των διαδικασιών (Vroom, Locke, Adams). Στις πρώτες, κύριοι εκπρόσωποι και με την ισχυρότερη επιρροή είναι «η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow» και «η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg», που περιγράφουν τον αγώνα και την προσπάθεια των εργαζομένων να καλύψουν τις ανάγκες τους και άρα να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίησή τους. Στις δεύτερες, με κυριότερους εκπροσώπους «τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom» και «τη θεωρία της ισοτιμίας του Adams» (Dolea, & Adams, 2005), γίνεται προσπάθεια ερμηνείας των διεργασιών και των προσπαθειών που καταβάλλεται από τους εργαζομένους προκειμένου να επέλθει η εργασιακή ικανοποίησή τους (Κουτούζης, 1999).

Οι σχετικές με την παρακίνηση θεωρίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν τους λόγους που κάποιος εργαζόμενος δουλεύει σε άλλοτε άλλο βαθμό, την εργασιακή συμπεριφορά του καθώς και να εντοπίσουν τους παράγοντες που πρέπει να τροποποιηθούν ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζομένου μέσω της υποκίνησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότερες από τις θεωρίες υποκίνησης.

3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες παρακίνησης έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να μελετήσουν τους τρόπους και τις δυνατότητες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο και ποιοι παράγοντες μπορούν να την επηρεάσουν. Έχουν δημιουργηθεί δύο βασικές κατηγορίες των θεωριών υποκίνησης, οι θεωρίες περιεχομένου όπου μελετούν τη φύση της υποκίνησης και οι θεωρίες διαδικασιών που επικεντρώνονται στις διεργασίες της υποκίνησης, ενώ άλλες δεν μπορούν να ενταχθούν σε κάποια από τις δύο κατηγορίες (π.χ. η θεωρία X & Ψ).

Από τις πιο ουσιαστικές και πιο πολυσυζητημένες θεωρίες υποκίνησης είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow αφού θεωρείται από τις πιο πλήρεις θεωρίες σχετικές με τις ανάγκες του ατόμου (Maslow A. H., 1964). Αν και πρόκειται για μια θεωρία ψυχολογίας και μάλιστα διατυπωμένη από τον «πατέρα της Ανθρωπιστικής ψυχολογίας» με επίδραση από την οπτική των υπαρξιστών, έχει βρει αρκετές εφαρμογές στις διαδικασίες ηγεσίας, διοίκησης και μάνατζμεντ. Τα ατομικά κίνητρα μέσα από τη θεωρία αυτή μπόρεσαν να καταγράψουν την ιεράρχηση των κυρίων αναγκών.

Σύμφωνα με τον Maslow, το άτομο ξεκινώντας από τις βασικές/φυσιολογικές ανάγκες, προσπαθεί να ικανοποιήσει τις επόμενες εμφανισθείσες ανάγκες αφού πρώτα έχει ικανοποιήσει αυτές που προηγήθηκαν. Υπάρχει δηλαδή μια ιεράρχηση και μια σειρά στην ικανοποίηση των αναγκών ως προς τα κίνητρα, αρχής γενομένης των βασικών αναγκών δημιουργώντας έτσι μια κλίμακα, μια πυραμίδα αναγκών, όπου το άτομο υποκινείται στην εργασία μέσα από την προσπάθεια κάλυψης ιεραρχικά αυτών των αναγκών. Ένα επίπεδο αναγκών αποτελεί κινητήριος δύναμη και μέσο υποκίνησης μόνο εφόσον δεν έχουν ικανοποιηθεί αυτές οι ανάγκες, ενώ αντίθετα έχει ολοκληρωθεί η ικανοποίηση αυτών του προηγούμενου επιπέδου (Adair, 2006). Όταν καλυφθεί μια ανάγκη, το άτομο αισθάνεται την ικανοποίηση από αυτό και τότε μεταβαίνει στο επόμενο επίπεδο ώστε πάλι να καταβάλλει νέα προσπάθεια προς εκπλήρωση των αναγκών του νέου επιπέδου (Johnson et al., 2018). Δεν είναι απαραίτητο να έχουν καλυφθεί πλήρως οι ανάγκες ενός επιπέδου, αρκεί το άτομο να νιώθει την απαιτούμενη ικανοποίηση από αυτήν την εκπλήρωση, οπότε και μεταβαίνει στο επόμενο επίπεδο αναγκών επιζητώντας πάλι την ικανοποίηση σε αυτό το καινούργιο επίπεδο (Faizul, Aminul, & Shamimul, 2014). Η απεικόνιση των επιπέδων των ατομικών αναγκών, με ιεράρχηση από το χαμηλότερο προς το υψηλότερο, λαμβάνει τη μορφή πυραμίδας πέντε επιπέδων σύμφωνα με τον Maslow και αποτέλεσε την γνωστή πλέον «Πυραμίδα των αναγκών».

Στο κατώτερο επίπεδο (στη βάση της πυραμίδας), εντοπίζονται οι φυσιολογικές ανάγκες, που αποτελούν τις βιολογικές ανάγκες που είναι ζωτικής σημασίας για το άτομο και είναι αναγκαία η ικανοποίησή τους όπως είναι η τροφή, η στέγη, η ένδυση κτλ. (Adair, 2006). Σε επίπεδο οργανισμού σημαίνει ότι η ηγεσία θα παρέχει μισθούς τέτοιους ώστε να μπορούν τουλάχιστον να ικανοποιηθούν βασικές και ζωτικές ανάγκες διαβίωσης των εργαζομένων. Όταν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, το άτομο κινητοποιείται για να καλύψει τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου που είναι οι ανάγκες ασφάλειας, δηλαδή προστασίας από τον κίνδυνο και από οποιαδήποτε απειλή, φυσική, ψυχολογική ή άλλου είδους, και στο εργασιακό αλλά και στο οικογενειακό και κοινωνικό του περιβάλλον με την θέσπιση νόμων, κανόνων και ορίων. Ειδικά

στον χώρο εργασίας, η ασφάλεια επέρχεται μέσα από τον τομέα της ασφάλισης, της σύνταξης, της εφαρμογής υγιεινής, την καταλληλότητα των συνθηκών κτλ. Στο επόμενο επίπεδο της ιεραρχίας είναι οι κοινωνικές ανάγκες δηλαδή η κοινωνική αλληλεπίδραση, η αποδοχή, η φιλία, το αίσθημα του να είσαι μέλος σε μια ομάδα, η ζεστασιά της οικογένειας, τα οποία στον εργασιακό χώρο μπορούν να εντοπιστούν στην ομαδικότητα, στη συνεργασία, στους συναδερφικούς δεσμούς, στην ένταξη σε μια ομάδα, στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων κτλ. Τα τρία πρώτα επίπεδα αναγκών θα πρέπει να ικανοποιηθούν ώστε στη συνέχεια ο εργαζόμενος να μεταβεί στα δύο επόμενα, αφού τα δύο τελευταία επίπεδα, της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης σχετίζονται με την ευημερία του ενώ τα πρώτα με βιολογικές και κοινωνικές ανάγκες. Λόγω αυτού, οι τελευταίες ανάγκες πολλές φορές αναφέρονται και ως ανάγκες στέρησης (Faizul, Aminul, & Shamimul, 2014).

Στο τέταρτο επίπεδο που ονομάζεται της (αυτο)εκτίμησης, οι ανάγκες αφορούν την αναγνώριση που το άτομο επιζητά, για τη δουλειά του και την προσωπικότητά του. Η αναγνώριση αυτή θα επέλθει από την εργασία του, από το περιβάλλον του, από την οικογένειά του και γενικά από την κοινωνία αλλά και από τον ίδιο του τον εαυτό. Έτσι θα αποκτήσει αυτοεκτίμηση, κύρος, αυτοσεβασμό και θα αισθανθεί σπουδαίος. Στο εργασιακό περιβάλλον αναγνώριση σημαίνει ο έπαινος που θα λάβει, η προαγωγή, η καταξίωση και είναι είτε ηθική ή/και με απολαβές. Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να εκτιμήσει τον εαυτό του και να αναγνωρίσει ο ίδιος και να αναγνωριστεί από τους άλλους η προσφορά του, η εργασία του και η προσωπικότητά του (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Στο τελευταίο επίπεδο, το οποίο θεωρείται εξίσου σημαντικό με τα προηγούμενα ή κατά άλλους το πιο σημαντικό, αφού περιλαμβάνει τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και την αναζήτηση των μέσων που θα οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε αυτή, το άτομο επιζητά την προσωπική του ανάπτυξη και ανέλιξη μέσω της εργασίας του, την αυτοβελτίωσή του, την ικανοποίηση, την ευτυχία του και την ανάδειξη των ικανοτήτων του (Dolea, & Adams, 2005). Πρακτικά η εκπλήρωση αυτών των αναγκών επιτυγχάνεται με την απασχόληση του με μια εργασία που τον ενδιαφέρει, τον ικανοποιεί και του παρέχει όλα τα μέσα, τις ευκαιρίες, την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανέλιξής του καθώς και την ελευθερία έκφρασης, σκέψης, ανάληψης ευθυνών και απόφασης μέσα στην εργασία, την ομάδα και τον οργανισμό. Αυτό το επίπεδο όμως προϋποθέτει οι ανάγκες όλων των προηγούμενων επιπέδων να έχουν ικανοποιηθεί. Στη μεγιστοποίηση του δυναμικού του ατόμου περιλαμβάνονται επίσης οι ευκαιρίες εκπαίδευσης που του παρέχονται (Rife & Hall, 2015).



Εικόνα 2. Η Πυραμίδα των αναγκών του Maslow (Δικαίος και συν., 1999)

Η θεωρία του Maslow παρουσιάζει κάποια σημεία τα οποία υπόκεινται σε αυστηρή κριτική και τη θέτουν υπό περιορισμούς. Αρχικά, η εκπλήρωση των αναγκών και άρα η ολοκλήρωση των διαφόρων επιπέδων καθορίζεται με υποκειμενικό τρόπο από τα ίδια τα άτομα και κρίνεται διαφορετικά ανάλογα με την προσωπικότητα, τα πιστεύω και τις προσδοκίες του καθενός. Το πώς ιεραρχεί ένα άτομο τις ανάγκες του και πόσο σημαντικό είναι η εκπλήρωσή τους για αυτόν διαφέρει ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά, το φύλο, την ηλικία το κοινωνικό, οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο, το περιβάλλον εντός του οποίου ζει και δραστηριοποιείται. Η διάρκεια που παραμένει κάθε άτομο σε ένα επίπεδο και το ποσοστό επίτευξης των αναγκών ποικίλλει, ενώ έχει αναφερθεί ότι όσο μεγαλύτερο το ποσοστό κάλυψης μιας ανάγκης, τόσο λιγότερο η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης αποτελεί κίνητρο υποκίνησης. Επιπλέον, κάθε ανάγκη μπορεί να ανήκει σε περισσότερα του ενός επίπεδα, οπότε δεν είναι σε όλες τις περιπτώσεις σαφής και καθορισμένη η εκπλήρωση μιας ανάγκης και δεν αποτελεί πάντα κίνητρο για το επόμενο επίπεδο. Τέλος, η θεωρία αυτή δεν είναι αποτέλεσμα εκτεταμένων ερευνών, αλλά παρατηρήσεων της ατομικής συμπεριφοράς και μάλιστα όχι από τον χώρο της εργασίας, αλλά από όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ζωής, γεγονός που μπορεί να θέσει υπό αμφισβήτηση ή να μην τεκμηριώνονται πάντα τα κίνητρα υποκίνησης (Δικαίος και συν., 1999).

Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg διατυπώθηκε ύστερα από εντατική μελέτη και έρευνα στο εργασιακό περιβάλλον και στην υποκίνηση των εργαζομένων. Βασίζεται στον εντοπισμό και στην περιγραφή της αφετηρίας των κινήτρων που οδηγεί στην επιτέλεση μιας εργασίας (Acquah et al., 2021). Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στο Pittsburg με δείγμα 200 λογιστές και μηχανικούς, στους οποίους ζητήθηκε να ανακαλέσουν στη μνήμη τους δύο καταστάσεις στις οποίες ένιωσαν ευχάριστα και δυσάρεστα αντίστοιχα στο εργασιακό τους χώρο, καθώς και να περιγράψουν τις αντίστοιχες συνθήκες που οδήγησαν σε αυτές. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, διακρίνονται δύο κατηγορίες παραγόντων. Στην πρώτη κατηγορία, η οποία ονομάζεται «κίνητρα» ή «παράγοντες υποκίνησης», ανήκουν οι εσωτερικοί παράγοντες εκείνοι που αφορούν την ίδια την εργασία, επιδρούν θετικά στον εργαζόμενο, τον ικανοποιούν, προωθούν την εργασία του και τον παρακινούν να εργαστεί καλύτερα, περισσότερο, αποτελεσματικότερα και ταχύτερα. Έχουν αναδειχθεί έξι κύρια κίνητρα στη βάση αυτής της θεωρίας. Τέτοιοι παράγοντες μπορούν περιγραφικά να θεωρηθούν η ανέλιξη του εργαζόμενου, η πρόοδος, η προαγωγή του, η επιβεβαίωση, η αποδοχή, η διεκπεραίωση μιας εργασίας, η εκπλήρωση του στόχου, η συνέπεια, η ευσυνειδησία του ατόμου και η ίδια η εργασία (Καραγκούνης, & Μπελλάλη, 2018; Johnson et al., 2018). Η ύπαρξη αυτών των παραγόντων δρα αθροιστικά, που σημαίνει ότι όσο περισσότεροι παράγοντες συνυπάρχουν, τόσο ισχυρότερη και η παρακίνηση για τον εργαζόμενο και επομένως και η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά του, χωρίς όμως να ισχύει το αντίθετο, δηλαδή η ύπαρξη ελάχιστων ή και καθόλου παραγόντων σε μια εργασία δεν προκαλεί τη δυσαρέσκεια και την αποστροφή για την δουλειά (Faizul et al., 2014).

Η δεύτερη κατηγορία, καλείται «παράγοντες υγιεινής» ή «παράγοντες συντήρησης» ή και κατά ορισμένους σπανιότερα ως «παράγοντες δυσαρέσκειας». Οι εξωτερικοί παράγοντες αυτοί, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορούν να θεωρηθούν ως αντικίνητρα, δεν μπορούν αφ'εαυτών να προκαλέσουν υποκίνηση, αλλά ούτε η απουσία τους όμως μπορεί να επιφέρει κατάσταση δυσαρέσκειας, τουλάχιστον όχι σε τέτοιο βαθμό, συντηρώντας την αποδοτικότητα των ατόμων σε ικανοποιητικά επίπεδα (Ζαβλανός, 2002; Chmielewska et al., 2020). Έχουν καθοριστεί περί τις οκτώ κατηγορίες αντικινήτρων σε αυτήν την κατηγορία. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η διοίκηση του οργανισμού, η στρατηγική του, η γραμμή που επιθυμεί να ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε αυτόν, οι εργασιακές συνθήκες και ασφάλεια, οι οικονομικές απολαβές, το κύρος, οι σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και ηγέτη ή με άλλους εργαζομένους, η προσωπική ζωή κι η επίβλεψη (Καραγκούνης, & Μπελλάλη, 2018; Johnson et al., 2018). Η διαχείριση αυτών των παραγόντων θα πρέπει να διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να

ελαχιστοποιείται η μη ικανοποίηση από τη δουλειά ή λεγόμενη από πολλούς δυσαρέσκεια (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Η δυσαρέσκεια μειώνεται σε τέτοιο βαθμό φτάνοντας σε ένα βασικό επίπεδο οπότε και επιδρούν τα κίνητρα υποκίνησης για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων (Φραγκιαδάκη, 1999). Επομένως η ηγεσία θα πρέπει να φροντίζει από τη μία να επέλθει η ικανοποίηση των εργαζομένων και από την άλλη η εξάλειψη της δυσαρέσκειας. Η παρουσία των παραγόντων υγιεινής θεωρείται απαραίτητη ώστε να υπάρχουν και να έχουν ευεργετική επίδραση οι παράγοντες υποκίνησης (Hollyforde & Whiddett, 2002), με τους παράγοντες υποκίνησης να είναι ισχυρότεροι (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Δεν θεωρείται φρόνιμο από έναν ηγέτη να επικεντρώνεται στην υποκίνηση μέσω των εξωτερικών παραγόντων γιατί θα έχει πλημμελή αποτελέσματα. Αντίθετα, η προσπάθεια εξάλειψης των εξωτερικών παραγόντων και των αντικινήτρων αποτελεί απλά όρο και προϋπόθεση για να οικοδομηθεί η υποκίνηση μέσω των κινήτρων. Τέλος, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μπορούν συγχρόνως να ενταχθούν και στις δύο κατηγορίες τόσο των κινήτρων όσο και των παραγόντων υγιεινής, κυρίως σε διαφορετικές τοπικές και χρονικές περιόδους (Τσουνής, & Σαράφης, 2016), ή ακόμη παράγοντες που κρίνονται στη θεωρία ως αντικίνητρα, αλλά στην πράξη πολλές φορές λειτουργούν ως κίνητρα και το αντίστροφο (Δικαίος και συν., 1999).

Αυτή η θεωρία μπορεί να κριθεί ως επέκταση της θεωρίας του Maslow με τους παράγοντες υποκίνησης, να ταιριάζουν με τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και τους παράγοντες υγιεινής, να αντιστοιχίζονται με τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές και μερικώς τις ανάγκες αυτοεκτίμησης (Μπουραντάς 2002). Η θεωρία του Maslow όμως αφορούσε την καθημερινή ζωή, ενώ η θεωρία του Herzberg το εργασιακό περιβάλλον. Όμως βασίστηκε σε μία μόνο ερευνητική προσπάθεια, πολλές φορές χωρίς επαναληψιμότητα από άλλους ερευνητές, οπότε η εγκυρότητα της θεωρίας έχει δεχθεί πολλές αμφισβητήσεις, αν και ο διαχωρισμός σε κίνητρα και αντικίνητρα αποτελεί έναν επιπλέον λίθο στη διατύπωση των μεταγενέστερων θεωριών.

Μια άλλη εξίσου σημαντική θεωρία είναι η ERG που αναπτύχθηκε από τον Alderfer. Βασίστηκε στη θεωρία του Maslow, χωρίζοντας όμως τις ανάγκες σε τρεις αντί για πέντε κατηγορίες από τα αρχικά των οποίων προέρχεται και η λέξη ERG (Existence, Relatedness, Growth) (Τσουνής, & Σαράφης, 2016). Αναλυτικότερα, πρώτη κατηγορία αναγκών είναι οι ανάγκες ύπαρξης (existence) που αποτελούνται από όλες εκείνες τις φυσικές και βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου που είναι σημαντικές ακόμα και για την επιβίωσή του καθώς και αυτές της ασφάλειας (τροφή, αέρας, νερό κτλ.) Οι ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνουν όλες τις υλικές

και φυσιολογικές επιθυμίες του ανθρώπου, όπως φαγητό, νερό, αέρας, ασφάλεια. Δεύτερη κατηγορία είναι οι ανάγκες σχέσης (relatedness) και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για συναναστροφή του ατόμου, για επικοινωνία και κοινωνικές επαφές με άλλα άτομα και του αισθήματος ότι αποτελεί μέρος ενός συνόλου ή μιας ομάδας. Τέλος, τρίτη κατηγορία είναι οι ανάγκες ανάπτυξης (growth) που περιλαμβάνουν τις ανάγκες του ατόμου για αυτοβελτίωση, αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση (Chang, & Yuan, 2008; Τσουνής, & Σαράφης, 2016). Σύμφωνα με την ERG, κύριο κίνητρο αποτελεί η ικανοποίηση μιας ανάγκης και για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός επιπέδου θα πρέπει να έχει προηγηθεί ικανοποίηση αυτών του προηγούμενου επιπέδου αλλά όχι με υποχρεωτικό τρόπο. Επίσης, ο εργαζόμενος δεν ικανοποιεί τις ανάγκες ενός μετέπειτα επιπέδου, ούτε τον καλύπτει η προσπάθεια που γίνεται προς αυτόν τον σκοπό, τότε μεταβαίνει στις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου οι οποίες πλέον αποτελούν για τον ίδιο τα κύρια κίνητρα για ικανοποίηση, δηλαδή υπάρχει μια οπισθοδρόμηση στην ικανοποίηση των αναγκών και στα κίνητρα (Chang, & Yuan, 2008). Οπότε φαίνεται ότι οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί δεν παύουν να αποτελούν κίνητρα υποκίνησης ενώ η υποκίνηση, ασκείται από ανάγκες διαφόρων κατηγοριών και ο ίδιος ο εργαζόμενος καθορίζει ποια ανάγκη θα πρέπει πρώτα να ικανοποιηθεί ιεραρχώντας αυτές (Καλλιγιά, 2011). Τέλος, εάν δεν ικανοποιηθεί μια ανάγκη τότε ο εργαζόμενος στρέφεται στην ικανοποίηση άλλων αναγκών (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ο McClelland διερεύνησε τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις και διατύπωσε τη θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή υπάρχουν τρεις βασικές ανάγκες οι οποίες είναι επίκτητες και κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία και την τάση να προσπαθεί να τις καλύψει προσδίδοντας τους τη βαρύτητα των κινήτρων. Αυτά διαφέρουν μεταξύ τους στο βαθμό και στο μέγεθος που κάθε ανάγκη απασχολεί και επηρεάζει τον εργαζόμενο και γενικά τον χαρακτηρίζει ως εργαζόμενη οντότητα (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Αντίστοιχα ο εκάστοτε οργανισμός ή επιχείρηση και κατά συνέπεια ο εκάστοτε ηγέτης θα πρέπει να αντιληφθεί τις ανάγκες που εκδηλώνει ο κάθε ένας από τους υφισταμένους του και σε ποιο βαθμό θεωρεί ότι θα πρέπει να ικανοποιήσει καθεμιά από αυτές. Αυτές οι τρεις ανάγκες αφορούν την επίτευξη στόχων, την ένταξη σε μία ομάδα, την κοινωνική αποδοχή και τους κοινωνικούς δεσμούς και τέλος την εξουσία και τη δύναμη (Καραγκούνης, & Μπελλάλη, 2018).

Οι εργαζόμενοι που δίνουν έμφαση στις ανάγκες της επίτευξης των στόχων που έχουν θέσει οι ίδιοι και η επιχείρηση, ρισκάρουν, αναλαμβάνουν δύσκολες εργασίες, απαιτητικές, τις οποίες προσπαθούν να φέρουν όσο το δυνατόν συντομότερα και καλύτερα εις πέρας, ώστε να είναι

αυτοί που θα καρπωθούν την επιτυχία και θα λάβουν τα εύσημα για την αποτελεσματικότητά τους και την περάτωση του έργου τους, ικανοποιώντας το εγώ τους και αποκτώντας την επιβεβαίωση που αναζητούν και μάλιστα διαρκώς και στο μέγιστο βαθμό. Αυτό αυτομάτως κάνει τους εργαζόμενους αυτούς να δρουν κατά μόνας, δε λειτουργούν εύκολα σε ομάδες και δύσκολα συμβιβάζονται στη συνύπαρξη με άλλους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα είναι άκρως ανταγωνιστικοί για να πετύχουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα το οποίο θα πρέπει να είναι εμφανές και φροντίζουν να διαδοθεί σε όλους αυτή τους η επιτυχία (Johnson et al., 2018). Τέλος, όταν αυτά τα άτομα έχουν το ρόλο του ηγέτη, του προϊστάμενου ή του υπεύθυνου ενός έργου δύσκολα κατανέμουν ρόλους και δύσκολα επιμερίζουν τις εργασίες ακριβώς γιατί επιδιώκουν να καρπωθούν την επιτυχία οι ίδιοι. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας είναι πολύ αποτελεσματικά και πετυχημένα κυρίως στον τομέα των πωλήσεων και όταν αναλαμβάνουν διοικητικές θέσεις μεσαίου επιπέδου, αφού φροντίζουν να υλοποιήσουν μέτριας δυσκολίας εργασίες, να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους ώστε αν αισθανθούν αποτελεσματικοί με την επίτευξη και την ολοκλήρωσή τους.

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα άτομα, οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αναγκών επιδιώκουν τη συμμετοχή του σε ομάδα και νιώθουν ικανοποίηση όταν συμβαίνει αυτό. Είναι κοινωνικοί και άνετοι σε κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις. Το ομαδικό πνεύμα που τους διακατέχει τους οδηγεί στο να πραγματοποιούν τις περισσότερες από τις εργασίες που τους ανατίθενται κατά ομάδες με τελικό σκοπό όχι μόνο την ατομική αλλά κυρίως την ομαδική ικανοποίηση, οπότε και τα εύσημα μιας επιτυχίας διαμοιράζονται σε όλη την ομάδα (Acquah et al., 2021). Βασική τους ανάγκη αποτελεί η ένταξή τους σε μια ομάδα ή σε ένα κοινωνικό σύνολο, η ανάπτυξη σχέσεων και η ανάγκη αναγνώρισης από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Μπουραντάς, 2002). Τόσο ως υφιστάμενοι αλλά και ως ηγέτες, τα άτομα αυτά ικανοποιούνται εύκολα με την πρόοδο της ομάδας ανεξάρτητα από την προσωπική τους αποτελεσματικότητα και δεν κινητοποιούνται στο να βελτιωθούν τόσο ως προς την αποτελεσματικότητα αλλά και ως θέση στην ιεραρχία της ομάδας και της επιχείρησης, καθιστώντας τους μέτριους εργαζομένους ως προς την αποτελεσματικότητά τους (Johnson et al., 2018). Τα άτομα αυτής της κατηγορίας φαίνεται ότι πετυχαίνουν σε θέσεις όπου κύρια αρμοδιότητά τους είναι ο συντονισμός ατόμων ή ομάδων ατόμων.

Τρίτη κατηγορία αναγκών αλλά εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες δύο είναι αυτή των αναγκών για εξουσία. Οι εργαζόμενοι αυτοί, θέλουν να έχουν τον έλεγχο των άλλων και της όλης κατάστασης και εργασίας, να έχουν τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο σε όλα, και να ασκούν την επιρροή τους στους συναδέλφους τους. Κατά συνέπεια αποζητούν την αναγνώριση

και την καταξίωση, ενώ θέλουν όλοι και όλα να περιστρέφονται γύρω από αυτούς και τις αποφάσεις τους. Αρέσκονται στο να διαθέτουν δύναμη και να ασκούν εξουσία, επιδιώκουν ηγετικές και διευθυντικές θέσεις καθώς και να διατάζουν / εξουσιάζουν τους υφισταμένους τους. Αυτή βέβαια η ροπή τους στην εξουσία δεν τους καθιστά και αποτελεσματικούς ή επιτυχημένους ηγέτες παρά μόνο όταν αποφασίζουν στα πλαίσια της όλης εξουσιαστικής τους ροπής και δύναμης να καταναείμουν και να διαμοιράσουν αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους, πάντα υπό τον έλεγχο και της εξουσία τη δική τους (Μπουραντάς 2002; Johnson et al., 2018). Τα άτομα αυτής της κατηγορίας επιτυγχάνουν σε θέσεις ηγεσίας και διεύθυνσης, αφού πλεονέκτημά τους είναι οι δυνατότητες για εξέλιξη και προαγωγή των σκοπών της επιχείρησης αλλά και πλήρους αξιοποίησης και αξιολόγησης των δυνατοτήτων των υφισταμένων τους.

Σε θεωρητικό υπόβαθρο, και οι τρεις κατηγορίες αναγκών βρίσκονται σε κάθε έναν εργαζόμενο σε έναν οργανισμό/ επιχείρηση, χωρίς να είναι ασυμβίβαστες η μία από την άλλη. Στη συνέχεια, εξαρτάται από τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις δυνατότητες και το περιβάλλον καθενός για το ποια κατηγορία θα αναπτυχθεί ή καλύτερα θα επιτρέψει να αναπτυχθεί, να εμφανιστεί και να εκδηλωθεί στον χώρο εργασίας του. Επιπλέον, ο χαρισματικός ηγέτης διακατέχεται μεταξύ άλλων και με την ικανότητα να διακρίνει σε κάθε έναν υφιστάμενο του ποια κατηγορία υπερτερεί και να τον παροτρύνει και να τον παρακινήσει προς την αντίστοιχη κατεύθυνση.

Η θεωρία αυτή αποτελεί μια από τις σημαντικότερες θεωρίες υποκίνησης των εργαζομένων, αν και κατά τον ερευνητή που τη διατύπωσε μεγαλύτερη επίδραση και εφαρμογή βρίσκει στα άτομα που αποζητούν τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα και την επιτυχία. Μπορεί εύκολα να συνδυαστεί με άλλες αναπτυγμένες θεωρίες και να οδηγήσουν μαζί στην παρακίνηση των εργαζομένων, στην παροχή κινήτρων για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας είτε σε μια γενική επιχείρηση ή οργανισμό, είτε σε συγκεκριμένες και ειδικές ομάδες εργαζομένων όπως είναι το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό των δημοσίων νοσηλευτικών ιδρυμάτων της χώρας (Καραγκούνης, & Μπελλάλη, 2018; Μάρκοβιτς, & Μοναστηρίδου, 2011). Η ανάπτυξη, παρακολούθηση και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης, μπορούν να βελτιώσουν ή να αναπτύξουν περαιτέρω μια συγκεκριμένη κατηγορία αναγκών σε κάθε άτομο, κάνοντας έτσι αυτήν την θεωρία μοναδική και ιδιαίτερη (Κουτούζης, 1999).

Οι θεωρίες διαδικασιών, σε αντίθεση με τις προαναφερθείσες θεωρίες περιεχομένου, έχουν ως βάση τον εντοπισμό, την καταγραφή και την περιγραφή των κατηγοριών εκείνων των αναγκών που θα πρέπει να ικανοποιηθούν, ή καλύτερα για τις οποίες οι εργαζόμενοι θα πρέπει να

υποκινηθούν προς την εκπλήρωσή τους σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο είναι δυναμικό, και όχι στατικό όπως συμβαίνει στις προηγούμενες θεωρίες. Μέσα από αυτές τις θεωρίες εντοπίζονται τα διάφορα είδη συμπεριφοράς στον χώρο της εργασίας καθώς και τα αίτια, το σκεπτικό και οι παράγοντες που τις καθορίζουν, καθιστώντας ξεκάθαρες και σαφείς τη διάκριση των συμπεριφορών.

Μια από τις σημαντικότερες θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, η οποία βασίστηκε σε προηγούμενες διατυπωμένες από τους Lewin (1938) και Tolman (1959) με βασική αρχή ότι η συμπεριφορά του ατόμου στηρίζεται σε συνειδητές προθέσεις και καθορίζεται από τους στόχους που το ίδιο το άτομο έχει θέσει για τον ίδιο εκ των προτέρων. Ο Vroom έδωσε μεγάλη έμφαση στην έννοια της προσδοκίας δηλαδή της ακαριαίας πεποίθησης ότι υπάρχει πιθανότητα να προκύψει μια καθορισμένη έκβαση μετά από μια ορισμένη πράξη (Faizul et al., 2014). Ο εργαζόμενος προσδοκά το επιθυμητό αποτέλεσμα με βάση την προσπάθεια που γνωρίζει, θεωρεί και πιστεύει ακράδαντα ότι έχει καταβάλλει, την ανταμοιβή που θεωρεί ότι δικαιούται για το αποτέλεσμα της προσπάθειάς του και την τελική πεποίθηση του για το εάν θα ανταμειφθεί στο τέλος ή όχι. Επομένως κάθε εργαζόμενος έχοντας γνώση και εμπέδωση τι περιμένει/ προσδοκά από τον εργασιακό του ρόλο και περιβάλλον, αναλαμβάνει αντίστοιχη δράση επιχειρώντας να ικανοποιήσει και να επιτύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, διαμορφωμένα και διατυπωμένα από τον ίδιο κυρίως και δευτερευόντως από τον ηγέτη ή τα μέλη της ομάδας (Μάρκοβιτς, & Μοναστηρίδου, 2011; Dolea, & Adams, 2005). Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικό τα προσδοκώμενα αποτελέσματα που διαμορφώνονται να είναι σαφώς καθορισμένα, να έχουν διατυπωθεί με σαφήνεια από τον ηγέτη της ομάδας στον εργαζόμενο ώστε να είναι επιθυμητά και από αυτόν. Σε αντίθετη περίπτωση η προσδοκία δε θα αποτελέσει κίνητρο για τον εργαζόμενο και επομένως δε θα οδηγήσει σε υποκίνηση για αυτόν (Dolea, & Adams, 2005). Μόνο εφόσον μπορέσει ο εργαζόμενος να κατανοήσει τις προσδοκίες που έχουν δημιουργηθεί, πιστέψει ότι οι προσπάθειες τους θα αποδώσουν τα κατάλληλα αποτελέσματα, και τελικά θα λάβουν ικανοποίηση από το αποτέλεσμα, ολοκληρώνοντας έτσι τη βασική διεργασία της υποκίνησης (Faizul et al., 2014). Ο βαθμός υποκίνησης των εργαζομένων εξαρτάται από την προσφορά/συνεισφορά που θεωρεί ο ίδιος ότι προσφέρει στην εργασία του και την προσδοκία που έχει ότι θα λάβει ως ανταμοιβή για τη προσφορά του (Δημητρακοπούλου, 2015). Μέσα από τη θεωρία αυτή διακρίνονται τρία ζεύγη σχέσεων που θα οδηγήσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων: α) Η σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας του και της απόδοσης των κόπων του, προσδοκώντας ότι με την εργασία που

καταβάλλει θα αποδώσει τα βέλτιστα αποτελέσματα, β) Η σχέση μεταξύ της ανταμοιβής και της ελκυστικότητας, αφού η ανταπόδοση μιας καλής απόδοσης για τον εργαζόμενο δηλαδή η ανταμοιβή του είναι το επιθυμητό για κάθε μέλος της επιχείρησης και τέλος γ) Η σχέση μεταξύ προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος στην εργασία του για την επιτέλεση των καθηκόντων του και της αναγνώρισης που λαμβάνει για την προσπάθεια του αυτή αλλά και την καλή απόδοσή του, λαμβάνοντας παράλληλα με την ηθική ανταμοιβή και υλική ή οποιαδήποτε αποδεκτή και προσδοκώμενη αμοιβή από τον ίδιο, συντελώντας εν τέλει στην βέλτιστη υποκίνησή του. Η κατανόηση των ανωτέρω σχέσεων από τον εργαζόμενο, το μέγεθος της ανταμοιβής, η συντελεστικότητα και οι προσδοκίες που έχει είναι βασικοί παράγοντες που συντελούν στην υποκίνηση του στον εργασιακό χώρο (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Πάνω στη θεωρία του Vroom αναπτύχθηκε και ένα πρότυπο παρακίνησης από τους Porter και Lawler. Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, ο εργαζόμενος θα καταβάλλει προσπάθεια για επίτευξη των στόχων της ομάδας, εφόσον γνωρίζει ότι θα αποδώσει κάποια ανταμοιβή, και επιπλέον αυτή η ανταμοιβή να τον ικανοποιεί και να είναι μέσα στα προσδοκώμενα για αυτόν πλαίσια ανταμοιβών. Ο εργαζόμενος καλείται να έχει κατανοήσει το αντικείμενο και τους στόχους της εργασίας του και να είναι ικανός να την επιτελέσει, για την οποία θα λάβει και την ανάλογη ανταμοιβή και θα επέλθει η ικανοποίηση σε αυτόν. Η ανταμοιβή αυτή που μπορεί να είναι είτε εσωτερική πχ. αναγνώριση, ηθική, καταξίωση κτλ. είτε εξωτερική πχ. προαγωγή, μισθολογική ανέλιξη, μόνους παραγωγικότητας κτλ.. Θέτει τον εργαζόμενο σε έναν κύκλο προσπάθειας επιτέλεσης έργου και ανταμοιβών-ικανοποίησης ώστε τελικά να εξυπηρετούνται οι στόχοι και οι σκοποί της ομάδας και ο εργαζόμενος να διατηρήσει ή να αυξήσει τις ανταμοιβές του. Το πρότυπο αυτό είναι χρήσιμο γιατί εικονίζει μια πραγματικότητα της ομάδας αλλά και θέτει μια κατεύθυνση στην ηγεσία της ομάδας όπου καλείται να μοιράσει αρμοδιότητες και εργασίες και να οργανώσει το σύστημα ανταμοιβών των στελεχών της ομάδας.

Μια άλλη θεωρία που αναπτύχθηκε και επέδρασε στην διερεύνηση και ερμηνεία της εργασιακής υποκίνησης είναι η θεωρία της ισοτιμίας ή της δικαιοσύνης (Equity) που διατυπώθηκε το 1963 από τον Adams με κύριο πυλώνα της να είναι η δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας και η ισότητα. Οι εργαζόμενοι ανάλογα με το έργο που επιτελούν, τα προσόντα που διαθέτουν, τον κόπο που καταβάλλουν και το αποτέλεσμα που φέρουν συγκρίνουν τους εαυτούς τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους εντός και εκτός της επιχείρησης/ του οργανισμού/ της ομάδας αξιολογώντας τις ανταμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με τις αμοιβές των υπολοίπων. Ακόμα σύγκριση μπορεί να γίνει με τις απολαβές που ελάμβαναν οι ίδιοι στο παρελθόν, στο ίδιο ή σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον για την ίδια εργασιακή

προσπάθεια, κόπο και απόδοση (Χυτήρης, 2001). Επιδιώκουν την εργασιακή δικαιοσύνη και την ισορροπία μέσα στο χώρο της εργασίας τους και στα μέλη της ομάδας ως προς την προσπάθεια που καταβάλλουν και την ανταμοιβή που λαμβάνουν και προσανατολίζουν τις συμπεριφορές τους και τις όποιες ενέργειές τους προς αυτήν την κατεύθυνση.

Στην αντίθετη περίπτωση όπου οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι υπάρχει ανισορροπία και ασυνέπεια μεταξύ αυτών που προσφέρουν και των ανταμοιβών που λαμβάνουν, πάντα συγκρινόμενοι με άλλους συναδέλφους τους ή με παλαιότερη περίοδο για το ίδιο όμως έργο, τότε νιώθουν έντονο το συναίσθημα της αδικίας και η υποκίνησή τους ώστε να φθάσουν στην ικανοποίηση είναι πολύ δύσκολη. Οι εργαζόμενοι όταν νιώθουν ότι έχουν αδικηθεί, τότε χρειάζεται προσπάθεια παρακίνησής τους ώστε να αντιστραφεί το αίσθημα αδικίας που βιώνουν, είτε εν πρώτοις τροποποιώντας τα εκλαμβανόμενα από την εργασία τους μέσα από την αποδοχή της εσφαλμένης αντίληψης ότι αδικούνται ή εάν πράγματι αδικούνται τότε να προβούν σε βελτίωση των απολαβών τους. Σε δεύτερη ερμηνεία, μπορούν οι εργαζόμενοι να τροποποιήσουν τα προσφερόμενα από τους ίδιους στην επιχείρηση και την ομάδα, προσαρμόζοντας την προσπάθεια τους στις απολαβές που δέχονται. Σπάνια και έσχατη παρέμβαση που μπορεί να πραγματοποιηθεί είναι η τροποποίηση των συνθηκών των υπολοίπων εργαζομένων που η σύγκριση με αυτούς προκαλεί την κατάσταση αδικίας σε ορισμένους από το προσωπικό της επιχείρησης (Dolea & Adams, 2005). Επομένως, στηριζόμενοι σε αυτήν την θεωρία φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αμείβονται δίκαια για την εργασία τους ώστε να υπάρχει υποκίνηση για αύξηση της προσπάθειας και της παραγωγικότητάς τους και μάλιστα η αμοιβή να είναι συγκρινόμενη με αυτή των υπολοίπων εργαζομένων που παράγουν το ίδιο έργο. Από την άλλη μεριά, ο ηγέτης θα πρέπει εκτός του να ανταμείβει τους υφισταμένους του για την εργασία τους, να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν οι εργαζόμενοι την ανταμοιβή τους για την προσπάθειά τους και μάλιστα με συγκριτικό τρόπο (Ζαβλανός, 2002).

Μια άλλη θεωρία διαδικασιών είναι αυτή που διατυπώθηκε από τον Edwin Locke το 1968 και είναι γνωστή ως θεωρία στοχοθέτησης ή καθορισμού στόχων και βασίζεται στην υπόθεση ότι οι σωστά διατυπωμένοι στόχοι και επομένως σαφείς και κατανοητοί οδηγούν στην υποκίνηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης ή μιας ομάδας, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τη δυσκολία εκπλήρωσης αυτών, τις δυνατότητες που παρέχονται για την επίτευξή τους από την ίδια την ομάδα καθώς και η ανταμοιβή που θα προκύψει μετά την επιτυχή προσπάθεια (Τσουνής, & Σαράφης, 2016). Η απουσία ή οι ελλιπείς στόχοι, οι ασαφείς και αυτοί με μειωμένη δυσκολία οδηγούν σε μικρότερου βαθμού υποκίνηση των εργαζομένων και επομένως σε μικρότερη

αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων (Anderson, Griego, & Stevens, 2010; Τσουνής, & Σαράφης 2016). Ο σαφώς καθορισμένος στόχος, κάποιας δυσκολίας αλλά εφικτός, θα ορίσει τον βαθμό και την κατεύθυνση της προσπάθειας που θα καταβάλλει ένας εργαζόμενος, τις ικανότητες που απαιτούνται και πρέπει να αναπτυχθούν και να αποκτηθούν, αλλά και το μέγεθος της παρακίνησης που θα απαιτηθεί ώστε οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν, να εστιάσουν στον στόχο και να προσπαθήσουν για τη σταδιακή εκπλήρωση του (Locke & Latham, 1990). Με βάση τη θεωρία αυτή ο καθορισμός του στόχου θα αναπτύξει και την υποκίνηση και όχι η ανταμοιβή που επισημαίνεται στη θεωρία των προσδοκιών και της ισοτιμίας. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν με αυτοπεποίθηση στον καθορισμό των στόχων, θέτοντας και επιμέρους στόχους για την εκπλήρωση του τελικού και παραμένοντας ενήμεροι για τη φάση της εκπλήρωσής τους (Τσουνής, & Σαράφης, 2016). Οι δύσκολοι στόχοι «τύπου smart: specific, measurable, achievable, realistic, time-bound» ωθούν τους εργαζόμενους στο να προσπαθήσουν περισσότερο και σε εντονότερο βαθμό με σαφή προσανατολισμό και επικεντρωμένα σε αυτούς, οδηγώντας σε ικανοποίηση για την επίτευξη των προσδοκιών τους και σε περαιτέρω παρακίνηση για συνέχιση της προσπάθειας π.χ. διοίκηση μέσω στόχων (Daft, 2009).

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί και διάφορες άλλες θεωρίες σχετικά με την υποκίνηση, οι οποίες δεν μπορούν να ενταχθούν στις δύο γενικές κατηγορίες που έχουν δημιουργηθεί για τις θεωρίες υποκίνησης δηλαδή περιεχομένου και διαδικασιών. Μια θεωρία υποκίνησης που έχει αναπτυχθεί είναι η θεωρία X και Ψ του ψυχολόγου Mc Gregor με την ανθρώπινη υπόσταση να περιγράφεται με δύο διαφορετικές όψεις (Robbins, 2002). Από τη μία μεριά, παρουσιάζεται ο μέσος εργαζόμενος να μην επιθυμεί να εργαστεί, να μην του αρέσει η εργασία και να προσπαθεί να την αποφύγει με κάθε τρόπο, είναι κακοδιάθετος στον εργασιακό του χώρο και απαιτείται αρκετή πίεση και ορισμένες φορές και απειλές (μισθολογικές, εξέλιξης κτλ.) για να επιτελέσει μια εργασία και να την ολοκληρώσει (θεωρία X). Απαιτείται διαρκής επιτήρηση από τους προϊσταμένους του, ζητάει συνεχώς οδηγίες και καθοδήγηση, ενώ δε χρησιμοποιεί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του που απαιτούνται για κάθε εργασία (ευφυία, μεθοδικότητα, φαντασία, αυτοσυγκέντρωση κτλ.) είτε γιατί δεν τα διαθέτει είτε γιατί δεν τον ενδιαφέρει να τα χρησιμοποιήσει, ενώ δεν τον ενδιαφέρει η ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών όπως τις είχε διατυπώσει ο Maslow. Οι οικονομικές απολαβές αποτελούν ίσως και το μοναδικό κριτήριο για να επιτελέσουν ή να προσπαθήσουν να επιτελέσουν την εργασία τους, και η όποια αποτυχία ή αστοχία της ομάδας οφείλεται κατά κύριο λόγο σε αυτά τα άτομα.

Από την άλλη μεριά, υπάρχουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκουν απόλαυση από την εργασία τους, νιώθουν ευχάριστα στο εργασιακό περιβάλλον, τους αρέσει να εργάζονται πάντα με θετική διάθεση και να είναι αποδοτικοί (θεωρία Υ). Ο εργαζόμενος είναι δραστήριος, ευφυής, παραγωγικός, αποδοτικός, διαθέτει δημιουργικότητα και εφευρετικότητα, αυτοέλεγχο και εργατικότητα. Αποδέχεται όποια εργασία του ανατίθεται από τον ηγέτη, ανεξάρτητα του βαθμού δυσκολίας και προσπαθεί με όλες του τις δυνάμεις για την επίτευξη των στόχων της ομάδας, θέτοντας σε δεύτερη μοίρα τις υλικές απολαβές αναζητώντας την ηθική ανταμοιβή και την ικανοποίηση των ανωτέρου επιπέδου αναγκών πχ. αυτοπραγμάτωση και αυτοεκτίμηση (όπως έχουν διατυπωθεί από τον Maslow). Βέβαια και ο ηγέτης αναγνωρίζει την εργατικότητα και την προθυμία του εργαζόμενου, δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, προετοιμάζει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και παρέχει όλες εκείνες τις ανταμοιβές και τα κίνητρα για τη βέλτιστη αποδοτικότητα του υφισταμένου του. Ο εργαζόμενος συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και κατέχει υπεύθυνη και απαιτητική θέση, ενώ οι σχέσεις του με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και με τον ηγέτη είναι άριστες, απολαμβάνοντας την ικανοποίηση από όλα αυτά και παρακινούμενος να συνεχίσει το παραγωγικό του έργο. Για όλους τους ανωτέρω λόγους η θεωρία Ψ θεωρείται η καταλληλότερη για εφαρμογή από την ηγεσία, σύμφωνα με τον θεμελιωτή της, και μάλιστα ο ηγέτης θα πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον και τα κατάλληλα κίνητρα παρακίνησης ώστε οι εργαζόμενοι της θεωρίας Χ να αποκτήσουν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά της θεωρίας Ψ.

Μια από τις πιο πρόσφατες αλλά εξίσου σημαντικές από τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την υποκίνηση είναι η θεωρία του αυτοκαθορισμού όπως αυτή διατυπώθηκε από ένα ζεύγος ερευνητών, τους Deci και Ryan (Deci & Ryan, 2004) και οι οποίοι προσπάθησαν να ερμηνεύσουν την υποκίνηση και τα κίνητρα των ανθρώπινων προσπαθειών γενικά και ειδικότερα στον εργασιακό χώρο. Αν και πρόκειται για μια πολύπλευρη κατάσταση, διέκριναν τα κίνητρα σε τρεις βασικές κατηγορίες, τα εξωτερικά κίνητρα, τα εσωτερικά και την απουσία αυτών, ανάλογα με τους λόγους που αποτελούν ως παρακίνηση για τους εργαζόμενους σε μία εργασία (Deci & Ryan, 2000). Βασικές αρχές για την ύπαρξη των κινήτρων και την εμφάνιση της υποκίνησης αποτελεί η ικανοποίηση που νιώθει ο ίδιος ο εργαζόμενος, μέσα από τις σχέσεις του με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τη δυνατότητα που διαθέτει ώστε να λαμβάνει αποφάσεις για τον ίδιο και την εργασία του, την αποτελεσματικότητα σε αυτά που καταπιάνεται και την αυτονομία του ως εργαζόμενος, ως μέλος μιας ομάδας και ως άτομο. Επιπλέον η ικανοποίηση επέρχεται και μέσα από τη δυνατότητα που έχει να αποδείξει και να προβάλλει τις ικανότητες του, τόσο στον ίδιο όσο και στα άλλα μέλη της ομάδας και στους προϊσταμένους του,

δράττοντας τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται αλλά και αναλαμβάνοντας εργασίες δύσκολες και απαιτητικές τις οποίες φέρει εις πέρας (Deci & Ryan, 2004). Οι εργαζόμενοι παρακινούνται σε διαφορετικό βαθμό είτε εσωτερικά με την ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία που έχουν αναλάβει, την αυτονομία και τη δημιουργικότητα, αναπτύσσοντας παράλληλα τις ικανότητές τους, είτε εξωτερικά προερχόμενη συνήθως από το εργασιακό τους περιβάλλον και τα μέλη/ηγεσία της ομάδας τους μέσα από την επιβράβευση, τις υλικές απολαβές κτλ. ή τέλος δεν παρακινούνται καθόλου οπότε και εγκαταλείπουν εύκολα την προσπάθεια την οποία έχουν κάνει ή την πραγματοποιούν επιφανειακά, πρόχειρα και επιπόλαια (Deci & Ryan, 1985). Η εσωτερική παρακίνηση συμπεριλαμβάνει τρεις διαστάσεις καθεμία με τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Vallerand, 1997; Vallerand & Bissonnette, 1992; Vallerand & Blais, 1989). Στην πρώτη διάσταση περιλαμβάνεται η εκμάθηση νέων αντικειμένων γνώσης, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και η αναζήτηση νέων, ο πειραματισμός και η διερεύνηση νέων τεχνικών και μεθόδων εργασιακής εξέλιξης. Στη δεύτερη διάσταση, ο εργαζόμενος παρακινείται ώστε να κάνει χρήση όλων των δεξιοτήτων του, να επιτύχει στην προσπάθεια του και να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, καθώς επίσης και η επίτευξη και η ανακάλυψη νέων πραγμάτων στον εργασιακό του χώρο και στη δραστηριότητά του. Τέλος, στην τρίτη διάσταση περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα συναισθήματα που προέρχονται από την επιτυχή παρακίνηση και την επιτυχή προσπάθεια που έκανε για την επίτευξη των ατομικών και των ομαδικών στόχων, τον ενθουσιασμό, την ικανοποίηση, την ευτυχία και την ευφορία που αισθάνεται αλλά και την ώθηση για ανώτερα επιτεύγματα. Οι Deci και Ryan όρισαν την εσωτερική παρακίνηση ως την επιτέλεση μιας εργασίας για την εσωτερική ευχαρίστηση και κινητοποίηση που επιφέρει παρά για τα αποτελέσματα που απορρέουν από αυτήν, ούτε για τις εξωτερικές επιβολές ή την προσδοκία ανταμοιβών. Οι ίδιοι ερευνητές εκτός από την προαναφερθείσα θεωρία διατύπωσαν και την θεωρία της γνωστικής αποτίμησης λαμβάνοντας υπόψιν τους παράγοντες που προάγουν την εσωτερική υποκίνηση (κοινωνικοί, περιβαλλοντικοί κα.) κατά την οποία οι διαπροσωπικές καταστάσεις και το αίσθημα επάρκειας που νιώθει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της επιτέλεσης μιας εργασίας οδηγεί στην εσωτερική παρακίνηση.

Οι θεμελιωτές της θεωρίας του αυτοκαθορισμού διατύπωσαν παρόμοια διάκριση σε τρεις διαστάσεις και για την εξωτερική παρακίνηση (Deci & Ryan, 1985). Στην πρώτη διάσταση το άτομο παρακινείται να επιτελέσει μια εργασία ακόμα και εάν δεν το επιθυμεί, γιατί σε αντίθετη περίπτωση θα νιώσει υποσυνείδητα αρνητικά συναισθήματα όπως ενοχή και στεναχώρια, καθώς και πίεση από το περιβάλλον και φόβο. Επομένως ρυθμίζει την εξωτερική επίδραση που

δέχεται για την επιτέλεση μιας εργασίας με εσωτερικές διαμορφώσεις και συναισθηματική έκφραση. Στη δεύτερη διάσταση ο εργαζόμενος παρακινείται στην πραγματοποίηση μιας εργασίας θεωρώντας ότι πρέπει να γίνει για τον ίδιο και ότι θα ωφεληθεί από αυτό χωρίς όμως να βρίσκει απαραίτητα απόλαυση από αυτό. Είναι η λεγόμενη «αναγνωρίσιμη ρύθμιση της συμπεριφοράς». Τέλος, στην τρίτη κατηγορία, ο εργαζόμενος παρακινείται για την επιτέλεση μιας εργασίας από το εξωτερικό εργασιακό του περιβάλλον κυρίως γιατί έχει να λαμβάνει κάποια ωφέλεια από αυτό όπως είναι οι οικονομικές απολαβές ή η επαγγελματική ανέλιξη.

Όπως είναι ευρέως γνωστό το μεγαλύτερο μέρος των επαγγελματικών εργασιών είναι εξωτερικά υποκινούμενες με την εξωτερική παρακίνηση να αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την λήψη αποφάσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον αφού μάλιστα ο τελικός σκοπός είναι η απόλαυση αμοιβών, οφελών και κέρδους. Οι Deci και Ryan διατύπωσαν επιπλέον την θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας όπου ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται και κατανοεί τον αξιακό κώδικα και τους συμπεριφορικούς κανόνες μέσω της διαδικασίας της εσωτερίκευσης και στη συνέχεια τους μετατρέπει σε εσωτερικούς ωσάν να πηγάζουν από τον ίδιο μέσα από τη διεργασία της «σταδιακής σύνθεσης», οδηγώντας έτσι ορισμένα εξωγενή κίνητρα να θεωρούνται ως εσωτερικά αφού καλύπτουν ενδογενείς ανάγκες και μάλιστα υψίστης σημασίας για το ίδιο το άτομο.

Έχουν αναφερθεί τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά του αυτοπροσδιορισμού που κάνουν κάθε εργαζόμενο και κάθε άτομο ξεχωριστό μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και στην κοινωνία που ζει και δραστηριοποιείται: η αυτονομία, η αυτορρυθμιζόμενη συμπεριφορά, η ψυχολογική ενδυνάμωση και η αυτοπραγμάτωση. Ο εργαζόμενος επενεργεί με βάση τα ενδιαφέροντα του και τις δεξιότητες, τα πιστεύω και τις επιλογές του, θέτει στόχους, διακατέχεται από αυτοεκτίμηση, πιστεύει ακράδαντα ότι είναι άξιος και ικανός στην επιτέλεση εργασιών και στην επίλυση προβλημάτων αποτελεσματικά, ενώ γνωρίζει ή θεωρεί ότι γνωρίζει τον εαυτό του και τις δεξιότητες του. Ο εργαζόμενος όταν διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά, και μάλιστα σε υψηλότερο βαθμό, κάνει χρήση των κινήτρων που του προσφέρονται, αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν, αυτονομείται, στηρίζεται στις δυνάμεις του, κάνει τις επιλογές του και τέλος υποκινείται ισχυρότερα και γρηγορότερα (Wehmeyer & Schalock, 2000).

4. ΣΚΟΠΟΣ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η όσον το δυνατόν συστηματική βιβλιογραφική αναζήτηση της σχετικής με την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην υποκίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στην Ελλάδα.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με την κατανομή PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and MetaAnalyses). Συμπεριελήφθησαν όλα τα άρθρα που μελέτησαν τα στυλ ηγεσίας και τη συσχέτιση τους με την υποκίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση στον πληθυσμό των νοσηλευτών στον Ελλαδικό χώρο, τα οποία δημοσιεύθηκαν μέχρι και τον Μάρτιο του 2026 σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά κατόπιν κρίσης από αξιολογητές. Επίσης, αναζητήθηκαν και διπλωματικές και πτυχιακές εργασίες οι οποίες έχουν υποβληθεί σε κρίση από καταξιωμένους καθηγητές. Η αναζήτηση των άρθρων περιορίστηκε κυρίως σε αυτά που δημοσιεύθηκαν από το 1990 και μετά και ήταν γραμμένα στην αγγλική ή την ελληνική γλώσσα, ανεξάρτητα από το μεθοδολογικό σχεδιασμό τους ώστε να αποφευχθεί κάποιο σφάλμα στη συστηματική αναζήτηση. Η συστηματική ανασκόπηση των μελετών πραγματοποιήθηκε στις ακόλουθες βάσεις ιατρικής βιβλιογραφίας: Medline, Scopus, EMBASE, Google Scholar, Cochrane Library, Ψηφιακό Αποθετήριο Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου και της Ενιαίας Πλατφόρμας Ιδρυματικού Αποθετηρίου / Ψηφιακής Βιβλιοθήκης και Ανοικτής Επιστήμης του Εθνικού & Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών χρησιμοποιώντας τον κατάλληλο αλγόριθμο αναζήτησης που περιελάμβανε μεταξύ άλλων τις λέξεις-κλειδιά: στυλ ηγεσίας, ηγεσία, υποκίνηση, επαγγελματική ικανοποίηση, νοσηλευτής, Ελλάδα, leadership, motivation, job satisfaction, nurse, Greece, Hellas. Μετά την επιλογή των κατάλληλων άρθρων, έγινε αναζήτηση στις βιβλιογραφικές αναφορές κάθε μίας μελέτης, ώστε να συμπεριληφθούν επιπλέον άρθρα.

Η κατανομή PRISMA για τη συγκεκριμένη μελέτη έχει ως ακολούθως: Αρχικά, μετά την αναζήτηση με τη χρήση των λέξεων-κλειδιά που προαναφέρθηκαν στις κατάλληλες βάσεις δεδομένων προέκυψαν 1205 άρθρα. Από αυτά, αφού αφαιρέθηκαν οι διπλότυπες μελέτες, και εξαιρέθηκαν αυτές που πληρούσαν τα κριτήρια αποκλεισμού, ύστερα από την μελέτη των περιλήψεων και του κειμένου των άρθρων, καταλήξαμε σε 24 μελέτες οι οποίες τελικά συμπεριελήφθησαν στην εργασία.

Στα κριτήρια αποκλεισμού περιλαμβάνονται όσες μελέτες δημοσιεύθηκαν πριν το 1990, αυτές που δεν ήταν δημοσιευμένες στην αγγλική ή την ελληνική γλώσσα, δεν περιείχαν κατά την

ανάγνωση του άρθρου δεδομένα σχετικά με το θέμα μας, ή αυτές που προέρχονται από αμφιβόλου ποιότητας βιβλιογραφικές πηγές.

Σημειωτέον ότι η διεθνής βιβλιογραφία εμπλουτίζεται διαρκώς με νέα άρθρα μιας και τα ερευνητικά δεδομένα και οι πληροφορίες που προκύπτουν είναι καταιγιστικές και διαρκώς μεταβαλλόμενες.

5. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 ΜΕΛΕΤΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Είναι ευρύτερα αποδεκτό ότι η νοσηλευτική υπηρεσία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στα διάφορα νοσηλευτικά ιδρύματα, είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό είτε για τον δημόσιο τομέα. Η επιλογή της ηγεσίας της νοσηλευτικής υπηρεσίας έχει βαρύνουσα σημασία αφού είναι αυτή που θα χαράξει τους στόχους των νοσηλευτών, θα καθορίσει τις αρμοδιότητες, θα επιλέξει την καταλληλότητα της θέσης για κάθε νοσηλευτή αναγνωρίζοντας τις ιδιαίτερες δεξιότητες του κάθε ενός, ούτως ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση του εκάστοτε νοσηλευτικού τμήματος ενώ ταυτόχρονα να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και επομένως η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Ο κατάλληλος ηγέτης της νοσηλευτικής υπηρεσίας θα προσδιορίσει, λαμβάνοντας υπόψιν τις ιδιαιτερότητες της νοσηλευτικής μονάδας αλλά και των υφισταμένων που διαθέτει, το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθηθεί, επηρεάζοντας με τη σειρά τους ίδιους τους εργαζόμενους και το μέλλον του οργανισμού. Η κατανόηση των διαφόρων στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στο νοσηλευτικό περιβάλλον είναι σημαντική για την αποτελεσματικότερη διοίκηση στην υγεία εντός της ελληνικής πραγματικότητας. Η έρευνα σε αυτό τον τομέα θα βοηθήσει στην κατανόηση των στυλ ηγεσίας στη νοσηλευτική και στην ανάπτυξη στρατηγικών βελτίωσης της αποδοτικότητας των νοσηλευτικών μονάδων και του προσωπικού τους.

Διάφορες μελέτες αναλύουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας και πώς αυτά επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού, την ποιότητα της νοσηλευτικής φροντίδας και τις σχέσεις με τους ασθενείς και τους συνοδούς τους. Η Νεράντζη και οι συνεργάτες της το 2018 διένειμαν ερωτηματολόγια σε 250 στελέχη νοσηλευτικών μονάδων σε 12 νοσοκομεία του Εθνικού Συστήματος Υγείας της χώρας έδειξαν τα στελέχη που είχαν μεταπτυχιακή εξειδίκευση στη διοίκηση επέλεξαν τη μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με εκείνους που δεν είχαν, που διάλεξαν την παθητική-αποφευκτική. Η διαφορά που προέκυψε ήταν στατιστικά σημαντική. Φάνηκε επίσης ότι το μετασχηματιστικό στυλ επικρατεί από το συναλλακτικό με ελάχιστη διαφορά, ενώ τρίτο κατατάσσεται το παθητικό στυλ ηγεσίας (Νεράντζη κ.α., 2018). Επιπλέον, η Νταβέλου διεξήγαγε έρευνα στη νοσηλευτική υπηρεσία

των νοσοκομείων Άργους και Ναυπλίου και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι νοσηλευτές με μεταπτυχιακό τίτλο στον τομέα της διοίκησης προτιμούν το μετασχηματιστικό στυλ. Αναλυτικότερα, η επεξεργασία των δεδομένων έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία (μέση τιμή 3,95) υιοθετείται περισσότερο από τη συναλλακτική ηγεσία (μέση τιμή 3,91) και την ηγεσία προς αποφυγή (μέση τιμή 2,75) και μάλιστα η συναλλακτική ηγεσία υιοθετείται σε στατιστικά σημαντικότερο βαθμό περισσότερο από την ηγεσία προς αποφυγή. Επιπλέον προέκυψε ότι οι άντρες θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό, ότι στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζεται εμπνευσμένη παρακίνηση (μέση τιμή 4,46) και ενεργητική διαχείριση (μέση τιμή 3,93) σε σύγκριση με τις γυναίκες (μέσες τιμές 3,96 και 3,67 αντίστοιχα). Διαφορές επίσης υπήρχαν στα αποτελέσματα σε σχέση με την υπηρεσία των εργαζομένων και το εισόδημα (Νταβέλου, 2018). Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν από μια μελέτη που διεξήχθη το 2019 στο νοσοκομείο «Ο Άγιος Δημήτριος» στη Θεσσαλονίκη από την Απιδοπούλου, με τα αποτελέσματα να επιβεβαιώνουν την προτίμηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και τους νοσηλευτές τεχνολογικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης να βαθμολογούν υψηλότερα τον προϊστάμενό τους συγκριτικά με αυτούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Απιδοπούλου 2019). Την ίδια περίοδο πραγματοποιήθηκε παρόμοια μελέτη σε ένα άλλο γενικό νοσοκομείο της Θεσσαλονίκης το «Γ. Παπανικολάου» που προσπάθησε να διερευνήσει το βαθμό εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συμμετείχαν 153 νοσηλευτές, οι οποίοι συμπλήρωσαν ένα ειδικό ερωτηματολόγιο που αφορούσε τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένο ενδιαφέρον). Επιβεβαίωσε τα ίδια ακριβώς αποτελέσματα με την προηγούμενη, αναφέροντας ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έρχεται πρώτο σε θέση προτίμησης. Αναλυτικότερα, η μετασχηματιστική ηγεσία εφαρμόζεται από μέτριο έως ικανοποιητικό βαθμό στη νοσηλευτική μονάδα του νοσοκομείου. Αναφορικά με τις επιμέρους διαστάσεις της, βρέθηκε ότι εφαρμόζονται πρακτικές εξιδανικευμένης επιρροής (Μ.Ο.=3,21), εμπνευσμένης παρακίνησης (Μ.Ο.=3,29), πνευματικής διέγερσης (Μ.Ο.=3,41) και εξατομικευμένου ενδιαφέροντος (Μ.Ο.=3,40), επιβεβαιώνοντας τη συνύπαρξη αυτών των εκφάνσεων στο μοντέλο της μετασχηματιστικής νοσηλευτικής ηγεσίας. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας) δεν επιδρούν στις απόψεις τους για τη μετασχηματιστική ηγεσία ($p>0,05$), φανερώνοντας μια ομοιομορφία στις αντιλήψεις τους αυτές (Κελεσιδής 2019). Η Κρυπάρου διεξήγαγε μια προοπτική συγχρονική μελέτη που αφορούσε το ΓΝΑ Γεννηματάς όπου συμμετείχαν 157 νοσηλευτές όλων των βαθμίδων και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το μετασχηματιστικό στυλ

ηγεσίας είναι το ιδανικό για την άσκηση ηγεσίας, παρόλο που έδειξε ότι το νοσοκομείο στερείται ηγετών με μετασχηματιστικές συμπεριφορές (Κρυπάρου, 2019). Τέλος, ο Σιλιόγκας και οι συνεργάτες του διεξήγαγαν έρευνα στο 401 Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών με τη χρήση ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν 140 άτομα. Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι ασκείται σε μέτριο βαθμό μετασχηματιστική και διεκπεραιωτική ηγεσία και σε μικρότερο βαθμό η παθητική προς αποφυγή ηγεσία (Σιλιόγκας, Τσιρώνη & Δελτσίδου, 2021).

Από τις προαναφερθείσες μελέτες αναδείχθηκε η αξία του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στον τομέα της νοσηλευτικής υπηρεσίας, το οποίο μέσα από τη καθοδήγηση, την έμπνευση και την παρότρυνση έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των νοσηλευτών από την εργασία τους άρα και στην αποδοτικότητα του τμήματος και στην παροχή νοσηλευτικής φροντίδας. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών μπορούν να αποτελέσουν εφαλτήριο για την ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης αλλά και λήψης αποφάσεων και εφαρμογής στρατηγικών από τους ηγέτες της νοσηλευτικής υπηρεσίας ώστε να εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με τελικό σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση, την ποιοτικότερη νοσηλευτική φροντίδα και την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας.

5.2 ΜΕΛΕΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σημαντικό βήμα στη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών στην Ελλάδα είναι η διερεύνηση του μεγέθους και των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης τους μέσα από τη μελέτη εμπειρικών κυρίως μελετών. Από τη διερεύνηση των παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την επίδραση της στη συμπεριφορά, στην υγεία και στην ευημερία του νοσηλευτικού προσωπικού και κατά συνέπεια στην ποιότητα της νοσηλευτικής φροντίδας στην Ελλάδα.

Μια έρευνα που ανέλυσε την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών διενεργήθηκε από τους Ποζουκίδου και συν. (2007) και αφορούσε ένα επαρχιακό νοσοκομείο και συγκεκριμένα το νοσοκομείο της Νάουσας. Συμμετείχαν το νοσηλευτικό προσωπικό κυρίως αλλά και άτομα από το παραϊατρικό προσωπικό. Οι ερευνητές έδειξαν ότι η πλειονότητα των νοσηλευτών και το παραϊατρικό προσωπικό ήταν εργασιακά ικανοποιημένοι (53,8%). Βασικοί παράγοντες για

την επαγγελματική ικανοποίηση ήταν το περιεχόμενο της εργασίας τους, η αναγνώριση της προσφοράς τους, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και με τους νοσηλευόμενους και τέλος η μονιμότητα που διέπει το δημόσιο σύστημα (63,4%). Από την άλλη μεριά, οι λόγοι της δυσαρέσκειάς τους ήταν οι άσχημες εργασιακές συνθήκες, η αναγνώριση της προσφοράς τους, η υπερβολική δουλειά που έπρεπε να φέρουν εις πέρας και οι χαμηλές απολαβές. Το παραϊατρικό προσωπικό δήλωνε περισσότερο ικανοποιημένο (72%) σε σχέση με το νοσηλευτικό (48,9%) (Πουζουκίδου, Θεοδώρου & Καϊτελίδου, 2006).

Η μελέτη των Δημητριάδου και συν. (2009) παρουσίασε τις δυσμενείς εργασιακές συνθήκες που βιώνουν οι νοσηλευτές στα Ελληνικά δημόσια νοσοκομεία, γεγονός που οδηγεί στην μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση. (Δημητριάδου και συν., 2009)

Οι Μπόρου και οι συνεργάτες (2010) διεξήγαγαν ερευνητική μελέτη σε νοσοκομεία της Λαμίας και της Λάρισας. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι νοσηλευτές έχουν μικρότερου βαθμού επαγγελματική ικανοποίηση ή καλύτερα μεγαλύτερη δυσαρέσκεια συγκρινόμενοι με άτομα άλλων ειδικοτήτων δηλαδή τους φυσιοθεραπευτές, τους γιατρούς και τα λοιπά παραϊατρικά επαγγέλματα. Οι συγγραφείς έδειξαν ότι οι κύριοι λόγοι αυτού του φαινομένου είναι η αυξημένη εργασία, οι μειωμένες ευκαιρίες για εξέλιξη και οι άσχημες σχέσεις μεταξύ ατόμων του προσωπικού (Μπόρου και συν., 2010).

Η Οικονομοπούλου (2011) προσπάθησε να καταγράψει την επαγγελματική ικανοποίηση που νιώθει το προσωπικό στο Νοσοκομείο της Πάτρας «Ο Άγιος Ανδρέας» συμπεριλαμβανομένου και του νοσηλευτικού προσωπικού καθώς και τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και αυτούς που είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Χρησιμοποιήθηκε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο και συμμετείχαν 143 άτομα. Φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να δηλώσουν ότι είναι γενικά ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, ούτε ότι η εργασία τους είναι αυτή που επιθυμούσαν. Δεν μπορούν επίσης να καταλήξουν ότι έχουν εκπληρώσει τους στόχους τους, ούτε ότι μπορούν να συστήσουν το επάγγελμά τους σε άλλους. Πάντως βασικό μέρος της όποιας ικανοποίησης νιώθουν είναι οι οικονομικές απολαβές και τελευταία η επαγγελματική εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας τους. Θεωρούν ότι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αγχωτικές, δύσκολες και υπεύθυνες εργασίες, που όμως οι οικονομικές απολαβές και η εξέλιξή τους δεν αντιστοιχεί σε αυτά που διεκπεραιώνουν οδηγώντας έτσι στην μειωμένη ικανοποίησή τους (Οικονομοπούλου, 2011).

Ο Ιωάννου (2011) στην έρευνα του στα πλαίσια της διδακτορικής του διατριβής προσπάθησε να καταδείξει το μέγεθος της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών δημοσίων νοσηλευτικών δομών και τους παράγοντες που επιδρούν σε αυτήν καθώς επίσης και τη σχέση της με την ποιότητα υγείας των νοσηλευτών. Φάνηκε ότι οι νοσηλευτές παρουσιάζουν συνολικά χαμηλή ικανοποίηση, αν και δήλωσαν ικανοποιημένοι σε προσωπικό επίπεδο και σε υποστηρικτικό περιβάλλον αλλά όχι με την υπέρμετρη εργασία τη δυνατότητα εκπαίδευσης και τις οικονομικές απολαβές. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα υγείας των νοσηλευτών (Ιωάννου, 2011).

Ομοίως και οι Αναγνωστοπούλου και συν. (2013) ανέδειξαν το μισθολογικό κριτήριο, τις δυνατότητες ανέλιξης και το μέγεθος της εργασίας ως δυσμενείς παράγοντες για την νοσηλευτική ικανοποίηση στην εργασία τους (Αναγνωστόπουλου και συν., 2013).

Σε μια άλλη έρευνα όπου ελέγχθηκε ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τους του νοσηλευτικού προσωπικού δύο νοσοκομείων, του Νοσοκομείου «Ασκληπιείο Βούλας» και του Γενικού Νοσοκομείου Αεροπορίας 251, φάνηκε ότι οι συμμετέχοντες (435 στο σύνολο) ήταν αρκετά ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους κυρίως όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις τους με του ασθενείς και με τους συναδέλφους τους καθώς και το αίσθημα της αναγνώρισης για το λειτούργημα που επιτελούν. Από την άλλη μεριά, οι δυσμενείς εργασιακές συνθήκες, η εξουθένωση που νιώθουν, οι χαμηλές μισθολογικές ή άλλες απολαβές και οι φτωχές δυνατότητες εξέλιξης στην ιεραρχία σχετίζονται με μειωμένη ικανοποίηση των νοσηλευτών (Καρβουνιάρη & Δίπλου, 2013).

Οι Γώγος & Πετσετάκη (2011) αξιολόγησαν την επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού του νοσοκομείου της Νάουσας όπου συμμετείχαν 121 νοσηλευτές. Φάνηκε ότι οι νοσηλευτές εμφάνιζαν αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση όταν οι συναδερφικές αλλά και με τους ανωτέρους σχέσεις τους ήταν πολύ καλές, ανεξάρτητα από τον νοσηλευτικό τομέα που ανήκαν. Η εργασιακή δυσαρέσκεια εμφανιζόταν σχετικά με τις μειωμένες απολαβές, την αυξημένη εργασία, τις φτωχές ευκαιρίες εξέλιξης, την αυτονομία που θεωρούσαν ότι κατείχαν αλλά και τις σχέσεις τους με την ηγεσία της νοσηλευτικής μονάδας. Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση δε φαίνεται να σχετίζεται με στατιστικά σημαντικό βαθμό με το φύλο (Γώγος & Πετσετάκη, 2011).

Η μελέτη του Κουράκου και των συνεργατών (2012) πραγματοποιήθηκε σε 102 νοσηλευτές, που αποτελούσαν προσωπικό παθολογικών κλινικών δημόσιων νοσοκομείων της Αττικής. Στα αποτελέσματα της μελέτης, φάνηκε ότι οι νοσηλευτές διαθέτουν επαγγελματική ικανοποίηση

με υψηλό βαθμό (69%) και η επίτευξη της ή όχι τους απασχολεί ιδιαίτερα (87%). Δεν παρατηρήθηκαν διαφορές στην εμφάνιση της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στο φύλο και τη μόρφωση των νοσηλευτών. Η επαγγελματική ικανοποίηση όμως αύξανε όσο μεγαλύτερη ήταν η ηλικία των εργαζομένων. Οι επαγγελματικές απαιτήσεις μπορούν να επιδράσουν σε προσωπικό επίπεδο και να διαμορφώσουν τις συναδερφικές σχέσεις με αποτέλεσμα να εμφανίσουν επαγγελματική ικανοποίηση σε υψηλότερο βαθμό. Αντίθετα οι χαμηλές απολαβές, το δυσμενές εργασιακό περιβάλλον, ο φόρτος και το άγχος στην δουλειά και οι δύσκολες επαγγελματικές συνθήκες μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση (Κουράκος και συν., 2012).

Η Παρασκευοπούλου (2013) προσπάθησε να διερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των νοσηλευτών, δύο δημόσιων νοσοκομείων, ενός επαρχιακού νοσοκομείου και ενός μεγάλου πανεπιστημιακού νοσοκομείου στην πρωτεύουσα. Κατέγραψε επίσης τους παράγοντες που μπορεί να την επηρεάζουν. Φάνηκε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και των ανταμοιβών, της δυνατότητας λήψης αποφάσεων και ευθυνών στον χώρο εργασίας καθώς και του καθορισμένου καθηκοντολογίου (Παρασκευοπούλου, 2013).

Οι Πέλεχας & Αντωνιάδης (2013) διεξήγαγαν την έρευνά τους σε δύο νοσοκομεία της περιφέρειας, το νοσοκομείο της Κέρκυρας και το νοσοκομείο των Φιλιατρών. Απάντησαν 135 εργαζόμενοι. Και στα δύο νοσοκομεία, οι γιατροί και οι νοσηλευτές παρουσίαζαν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, περισσότερο στο νοσοκομείο της Κέρκυρας. Χαμηλότερη ικανοποίηση επέδειξαν σε ότι αφορά τις μισθολογικές απολαβές, ενώ υψηλότερη σε ότι αφορά τους συναδέρφους που συνεργάζονται καθημερινά. Συνολικά, η μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση πιθανόν οφείλεται στις χαμηλές μισθολογικές απολαβές και άλλων επιπλέον παροχών, καθώς και στην έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης ιεραρχικά και μισθολογικά. Τέλος, δυσμενώς επιδρούσαν και οι όποιες συγκρούσεις και διαπληκτισμοί συνέβαιναν μεταξύ προσωπικού στα προαναφερθέντα νοσοκομεία (Πέλεχας, & Αντωνιάδης, 2013).

Ο Τριγώνης (2014) μελέτησε το μέγεθος ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Γ. Γεννηματάς» με τη χρήση ειδικού ερωτηματολογίου όπου συμμετείχαν 319 εργαζόμενοι. Από την ανάλυση των δεδομένων φάνηκε ότι οι νοσηλευτές είναι ικανοποιημένοι με την εργασία του και αυτό σχετίζεται κυρίως με το υποστηρικτικό και σταθερό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στο χώρο εργασίας του και από την κατεύθυνση που λαμβάνουν για αύξηση της αποδοτικότητάς τους (Τριγώνης, 2014).

Οι Σερέτη & Κουλιέρακη (2014) διεξήγαγαν μια ερευνητική προσπάθεια σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση με τη συμμετοχή 602 νοσηλευτών που απασχολούνται σε δύο νοσοκομεία της Αττικής. Έδειξαν ότι χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση εντοπίστηκε μεταξύ των νοσηλευτών που πρόθυμοι να αφήσουν τη δουλειά τους. Οι απολαβές, το καθηκοντολόγιο και οι οργανωσιακές πολιτικές που ακολουθούσε η νοσηλευτική δομή είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που συσχετίστηκαν με την επαγγελματική δυσαρέσκεια ή τη μειωμένη ικανοποίηση. Στον αντίποδα, οι καλές σχέσεις με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, το κύρος και η αυτονομία που τους προσδίδει το επάγγελμά τους είναι οι παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίησή τους (Σερέτη & Κουλιεράκης, 2014)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω του τύπου των νοσηλευτικών μονάδων παρουσιάζει μια συγχρονική μελέτη της Καρανικόλα και των συνεργατών της (2015) όπου προσπάθησε να ερευνήσει το μέγεθος της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών δημόσιων και ιδιωτικών «υπηρεσιών ψυχικής υγείας της Αττικής» και τα χαρακτηριστικά που την επηρεάζουν. Συμμετείχαν 192 νοσηλευτές που κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ειδικό ερωτηματολόγιο εκτίμησης ικανοποίησης. Φάνηκε ότι οι νοσηλευτές δηλώνουν μέτρια εργασιακή ικανοποίηση. Η μεγαλύτερη ικανοποίηση προέρχεται από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και η μικρότερη από τις οικονομικές απολαβές. Βασικότερος παράγοντας κατά την κρίση των νοσηλευτών για την ικανοποίηση θεωρείται το οικονομικό ακολουθούμενο από την εργασιακή αυτονομία και τις διαπροσωπικές σχέσεις, με τον λιγότερο σημαντικό όμως να είναι τα θέματα διοίκησης (Καρανικόλα & συν., 2015).

Η έρευνα των Λαμπράκη και συνεργατών (2016) στην οποία συμμετείχαν νοσηλευτές από το Γενικό Νοσοκομείο του Αγ. Νικολάου της Κρήτης έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών ανερχόταν στο 69,2%. Οι κύριοι παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται ότι είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των νοσηλευτών με τους ασθενείς και τους συναδέλφους άλλων ειδικοτήτων, το αντικείμενο της εργασίας τους και η αναγνώριση του έργου τους. Από την άλλη πλευρά μειωμένα ήταν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης όσον αφορά τις αμοιβές, το ωράριο εργασίας, το φόρτο εργασίας και την έλλειψη προοπτικών εξέλιξης (Λαμπράκη και συν., 2016).

Το 2019 δημοσιεύτηκαν τρεις μελέτες με παρόμοια μεθοδολογικά χαρακτηριστικά οι οποίες όμως αφορούσαν νοσοκομειακές δομές σε διαφορετικές περιοχές στον Ελλαδικό χώρο, σε νοσοκομεία της Αθήνας, της Αιτωλοακαρνανίας και σε νησιωτική περιοχή. Μελέτησαν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών που απασχολούνταν σε αυτά τα νοσηλευτικά

ιδρύματα καθώς και τους παράγοντες που σχετίζονται με το επίπεδο ικανοποίησης. Φάνηκε ότι το στρες, η καταθλιπτική συμπεριφορά και η εργασιακή εξουθένωση επηρεάζουν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και μάλιστα με αντίστροφο τρόπο (Ερμίδα, 2019; Λιάπη, 2019; Παπαδοπούλου, 2019).

Μια άλλη ποσοτική μελέτη προσπάθησε να καταγράψει με τη χρήση ερωτηματολογίου την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών που απασχολούνται σε κλειστά και γενικά (ανοικτά) τμήματα. Συμμετείχαν 135 νοσηλευτές και μετά την ανάλυση των δεδομένων φάνηκε ότι οι νοσηλευτές παρουσιάζουν υψηλού βαθμού εργασιακή ικανοποίηση με στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ γενικού και κλειστού τμήματος ($p < 0,05$). Οι οικονομικές απολαβές και οι διάφορες πρόσθετες παροχές όπως η ασφάλιση και το συνταξιοδοτικό, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους αποτελούν παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών (Αρμάου 2018).

Η Κρικοπούλου (2018) προσπάθησε να καταγράψει το μέγεθος της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών και τους παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα της. Κατέγραψε τις απόψεις 53 νοσηλευτών, μόνιμων ή συμβασιούχων, από δύο επαρχιακά νοσοκομεία, αυτά της Δράμας και της Καβάλας. Αυτοί που βρίσκονταν υπό καθεστώς σύμβασης είχαν αυξημένα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, κυρίως λόγω των οικονομικών απολαβών και της ίδιας της εργασίας τους. Από την άλλη μεριά, οι μόνιμοι νοσηλευτές δήλωναν πολύ ικανοποιημένοι κυρίως λόγω αυξημένων απολαβών, των σχέσεων και των επαφών με την ηγεσία, τους προϊσταμένους αλλά και των άλλων εργαζόμενων. Για το μόνιμο προσωπικό επίσης αναφέρει υψηλή ικανοποίηση, ειδικά στον τομέα της επικοινωνίας με τα ανώτερα στελέχη καθώς και των σχέσεων μεταξύ των υπολοίπων συναδέλφων τους. (Κρικοπούλου 2018).

Η Παπαζαφειροπούλου (2017) διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού σε ένα ειδικής κατηγορίας νοσοκομείο, το 251 Στρατιωτικό Νοσοκομείο, με τα ξεχωριστά διοικητικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά που διαθέτει. Φάνηκε ότι ο τρόπος επιτέλεσης της επίβλεψης, η φύση της δουλειάς και η ηγεσία των νοσηλευτικών μονάδων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση μαζί με τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη συνεργασία του προσωπικού. Σχετικά με τον βαθμό της ικανοποίησης, η πλειονότητα των ερωτηθέντων κρατούν ουδέτερη στάση (52,3%), ακολουθεί ένα σημαντικό ποσοστό που είναι αρκετά δυσαρεστημένοι (36%) ενώ μόλις ένα 11,7% είναι ικανοποιημένοι (Παπαζαφειροπούλου, 2017).

Στο ίδιο νοσοκομειακό περιβάλλον εργάζεται και ο νοσηλευτικός πληθυσμός μελέτης της έρευνας που διεξήχθη από τον Φυντάνη (2023). Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ανώνυμα μέσω ενός σταθμισμένου ερωτηματολογίου σε 205 νοσηλευτές και βοηθούς νοσηλευτών που εργάζονται στο 251 Στρατιωτικό νοσοκομείο. Μειωμένη ικανοποίηση εμφάνιζαν οι ερωτηθέντες ή καλύτερα μεγαλύτερη δυσαρέσκεια από τις μισθολογικές απολαβές, τις όποιες αμοιβές και τις εργασιακές συνθήκες. Από την άλλη μεριά αισθάνονται ικανοποίηση για επίβλεψη που έχουν από την ηγεσία, ενώ ουδέτερα αισθήματα νιώθουν από την ίδια τη φύση της δουλειάς, την συνεργασία και την επικοινωνία με τους συναδέλφους (Φυντάνης, 2023).

Η μελέτη της Γκλάρα (2018) συμπεριέλαβε 216 συμμετέχοντες, εκ των οποίων 87 νοσηλευτές, που εργάζονται στο Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «Γ. Παπανικολάου». Διερεύνησε την εργασιακή ικανοποίηση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού με τη χρήση ειδικού ερωτηματολογίου. Σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση αξιολογήθηκε ως ουδέτερη χωρίς στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών. Παρατηρήθηκε συσχέτιση της χαμηλής ικανοποίησης με τις χαμηλές μισθολογικές απολαβές, τις προοπτικές εξέλιξης, τις διαδικασίες που ακολουθούνται και τις πρόσθετες αμοιβές που θα μπορούσαν να προκύψουν από την εργασία τους. Στον αντίποδα, υψηλό αίσθημα ικανοποίησης παρατηρείται ως προς τις διαπροσωπικές και συναδερφικές σχέσεις με τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας αλλά και τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και την ίδια τη φύση του επαγγέλματος, ενώ καταγράφεται ουδέτερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης αναφορικά με την διάσταση της επικοινωνίας (Γκλάρα, 2018).

Η έρευνα της Σιεμπένου (2019) πραγματοποιήθηκε σε 100 επαγγελματίες υγείας, συμπεριλαμβανομένων των νοσηλευτών, μιας ειδικής υγειονομικής δομής αυτής του Εθνικού Κέντρου Αποκατάστασης. Προσπάθησε να μελετήσει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey. Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων φάνηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται λόγω χαμηλών μισθών, μη λήψη πρόσθετων απολαβών, απουσία ιεραρχικών εξελίξεων και ανταμοιβών. Από την άλλη μεριά η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται λόγω της φύσης της εργασίας, της καλής σχέσης και επικοινωνίας με τον ηγέτη της ομάδας και κυρίως όταν οι εργαζόμενοι έχουν σαφές καθηκοντολόγιο στην επιτέλεση του έργου τους (Σιέμπενου, 2019).

Ο Τσεκούρας (2020) πραγματοποίησε μια μελέτη σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού του Γ.Ν. «Ασκληπιείο» Βούλας που περιελάμβανε νοσηλευτές, βοηθούς νοσηλευτών και ιατρούς. Φάνηκε ότι το προσωπικό δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο κυρίως μέσα από τη φύση της εργασίας τους και το πόστο τους μέσα στο νοσηλευτικό ίδρυμα παρόλο που ικανοποιήθηκαν μετρίως οι προσδοκίες τους. Η μικρότερη ικανοποίηση φάνηκε ότι συσχετίζεται με το ανεπαρκές προσωπικό, τη δυσμενή εργασιακή τους θέση, τις μειωμένες μισθολογικές απολαβές τους και τις δύσκολες εργασιακές συνθήκες (Τσεκούρας, 2020).

Οι Αγγελοπούλου και Τζουμανίκα (2020) θέτουν στο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης μια επιπλέον παράμετρο, αυτήν της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στο εργασιακό και ευρύτερα κοινωνικό περιβάλλον. Προσπάθησαν να καταγράψουν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών την περίοδο της οικονομικής κρίσης, περίοδος που χαρακτηριζόταν από μειωμένη αγοραστική δύναμη, ανεργία και οικονομικές δυσκολίες, και μάλιστα σε μια επαρχιακή περιοχή. Συμμετείχαν 100 άτομα με τη συμπλήρωση κατάλληλου ερωτηματολογίου. Περίπου ένας στους τρεις ερωτώμενους θεωρεί ότι δεν εκτιμάται η εργασία που προσφέρει ενώ οι μισοί συμμετέχοντες δηλώνουν μη ικανοποιημένοι με τις μισθολογικές απολαβές τους και η πλειονότητα με την επαγγελματική ανέλιξη. Οι συγγραφείς καταλήγουν στην αρνητική επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών (Αγγελοπούλου & Τζουμανίκα, 2020).

Η Μάλαμα (2021) μελέτησε την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, που περιλαμβάνονταν και οι νοσηλευτές, στη χειρουργική και παθολογική κλινική του νοσοκομείου ΑΧΕΠΑ Θεσσαλονίκης. Φάνηκε ότι οι παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ίδια η φύση του επαγγέλματος, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους ηγέτες και τους συναδέλφους, και η στήριξη από τους προϊσταμένους τους. Από την άλλη μεριά, αρνητικά επιδρούν οι χαμηλές μισθολογικές απολαβές και τα υπόλοιπα οφέλη που μπορεί να είχαν και τέλος οι δυσμενείς εργασιακές συνθήκες (Μάλαμα, 2021).

Η Τσομάκου και οι συνεργάτες της (2022) θέλησαν να μελετήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και την εξουθένωση καθώς και τη σχέση που τις συνδέει, των νοσηλευτών του Γενικού Αντικαρκινικού Νοσοκομείου Πειραιά «Μεταξά». Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ενός σταθμισμένου ερωτηματολογίου που αποτελείται από τρία τμήματα κλειστού τύπου ερωτήσεων από 100 άτομα του νοσηλευτικού προσωπικού ανεξαρτήτου βαθμίδας. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δηλώνει αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση από την ίδια τη φύση του λειτουργήματός τους και από τις σχέσεις τους με τους ηγέτες/προϊσταμένους τους.

Από την άλλη μεριά, μειωμένη ικανοποίηση εμφανιζόταν λόγω των δύσκολων εργασιακών συνθηκών και των χαμηλών μισθολογικών απολαβών αλλά και της θέσης που κατείχαν και του αισθήματος έλλειψης αξιοκρατίας στον κλάδο και στο νοσοκομείο. Τέλος, μέσα από την ανάλυση των δεδομένων φάνηκε η αντίστροφη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης (Τσουμάκου & συν., 2022).

Η Ζάγκα (2022) προσπάθησε μεταξύ άλλων να διερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίου. Το δείγμα ήταν 116 εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας που διέμεναν στη Ρόδο. Φάνηκε ότι η οικογενειακή κατάσταση και η εκπαίδευση δεν επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο φορέας εργασίας επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση ενώ η ηλικία, το φύλο, η θέση εργασίας, τα έτη προϋπηρεσίας όχι. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα έχουν μεγαλύτερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Ζάγκα, 2022).

Η Ρήγα (2024) προσπάθησε να καταγράψει την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών συγκριτικά σε ιδιωτικούς και δημόσιους νοσηλευτικούς φορείς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους. Σε γενικές γραμμές οι νοσηλευτές θεωρούν τον εαυτό τους μη ικανοποιημένο. Μεγαλύτερου βαθμού ικανοποίηση παρατηρείται στις ιδιωτικές δομές υγείας σε σχέση με τις δημόσιες, ιδίως όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και με τους ανωτέρους, της κοινωνικής προσφοράς του επαγγέλματος, της αναγνώρισης της εργασίας τους, της συμπεριφοράς του ηγέτη της ομάδας και τέλος ως προς την αίσθηση επιτέλεσης συγκεκριμένης και σταθερής εργασίας. Η ικανοποίηση στους δημόσιους φορείς υγείας είναι υψηλότερη κυρίως ως προς τη μονιμότητα στο φορέα και της σταθερότητας στην εργασία, την καθοδήγηση στους νεότερους συναδέλφους και την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και χρήσης των ικανοτήτων του εργαζόμενου. Τα αρνητικά επίπεδα ικανοποίησης σχετίζονται κυρίως με την υποχρεωτική άσκηση της πολιτικής του εργοδότη, την αδυναμία λήψης αποφάσεων από τους προϊσταμένους, την ανισότητα μισθού και εργασίας, τη μειωμένη δυνατότητα για μισθολογική και ιεραρχική εξέλιξη και τέλος τις δυσμενείς εργασιακές συνθήκες (Ρήγα, 2024).

Σε όλες τις ανωτέρω μελέτες, οι οποίες διεξήχθησαν στον ελλαδικό χώρο και αποτυπώνουν έτσι την πραγματικότητα των ελληνικών νοσηλευτικών δομών και το διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης των νοσηλευτών μέσα σε αυτές, αποκαλύπτεται η πολυπαραγοντική φύση του φλέγοντος θέματος της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών. Κάθε μελέτη αποκαλύπτει επιπλέον πολυδιάστατους παράγοντες που συσχετίζονται με το βαθμό

ικανοποίησης, ή επιβεβαιώνουν τους παράγοντες που έχουν καταλήξει άλλες έρευνες, αποδεικνύοντας τις διαφορετικές πτυχές του ίδιου θέματος στις διάφορες νοσηλευτικές δομές με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της καθεμίας, αλλά και τους κοινούς συντελεστές που διαμορφώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Οι μισθολογικές απολαβές, η δυσκολία στην ιεραρχική ανέλιξη, οι δυσμενείς συνθήκες εργασίας με τα εξαντλητικά ωράρια και το αυξημένο φόρτο εργασίας, το εργασιακό στρες, η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν και οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες, αλλά από τους σημαντικότερους κατά την άποψη των ίδιων των νοσηλευτών, που σχετίζονται με την υψηλή ή χαμηλή ικανοποίησή τους. Η έγκαιρη αναγνώριση όλων αυτών των παραγόντων, οι κατά συχνά διαστήματα επαναξιολόγηση της ύπαρξης τους αλλά και μέτρησης του επιπέδου ικανοποίησης των νοσηλευτών θα βοηθήσει στην αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και επομένως της παραγωγικότητας και της παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας στο πάσχοντα συνάνθρωπο. Η εφαρμογή πρωτοκόλλων ανίχνευσης και ανάλυσης των διαφόρων παραγόντων που συσχετίζονται με την ικανοποίηση των νοσηλευτών θα οδηγήσει στη χάραξη πολιτικών, στρατηγικών και πρακτικών που θα μεγιστοποιούν την ικανοποίηση αυτού του κλάδου.

5.3 ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η σχέση μεταξύ του εφαρμοζόμενου στυλ ηγεσίας στη διοίκηση του νοσηλευτικού προσωπικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί θέμα προβληματισμού των ερευνητών, ιδίως όμως στις διοικήσεις νοσηλευτικών μονάδων αλλά και σε αυτούς που διαμορφώνουν τις στρατηγικές για την υγεία. Με βάση αυτές τις μελέτες, μπορούν να αναδειχθούν συγκεκριμένες πρακτικές ηγεσίας που θα οδηγήσουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών.

Στη μελέτη της Μπουγιατιώνη (2017), που πραγματοποιήθηκε σε νοσοκομείο του Άργους προσπάθησε να καταγράψει το στυλ ηγεσίας που επικρατεί στην συγκεκριμένη μονάδα υγείας και τη σχέση του στυλ ηγεσίας με την ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια με τη συμμετοχή 100 νοσηλευτών. Το Συναλλακτικό

στυλ ηγεσίας ήταν επικρατέστερο στο συγκεκριμένο νοσοκομείο (υψηλότερος μέσος όρος: 2,72), ενώ οι νοσηλευτές δήλωναν συχνά ικανοποιημένοι με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας (υψηλότερος μέσος όρος: 2,75) αλλά λίγο με την εργασία τους. Παρατηρήθηκε επίσης ασθενής συσχέτιση της Συναλλακτικής ηγεσίας με την ικανοποίηση στην εργασία που νιώθουν οι νοσηλευτές (Μπουγιατιώνη, 2017).

Η έρευνα της Κρέπια (2018) που έγινε σε 11 Νοσηλευτικά Ιδρύματα στην Ελλάδα κατέδειξε το Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ως επικρατέστερο, σχετιζόμενο με τον αυξημένο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης, κυρίως για το μόνιμο προσωπικό στην επαρχία (Κρέπια, 2018).

Μια έρευνα στο νοσοκομείο της Καλαμάτας όπου συμμετείχαν 168 νοσηλευτές δεν επιβεβαίωσε τη σχέση μεταξύ του εφαρμοζόμενου στυλ με την ικανοποίηση των νοσηλευτών, παρά την επικράτηση του Μετασχηματιστικού στυλ στην προτίμηση των νοσηλευτών (Konstantinou & Prezerakos, 2018). Η προαναφερθείσα έρευνα αποτελεί συνέχεια της διπλωματικής εργασίας που πραγματοποίησε η Κωνσταντίνου όπου έδειξε ότι οι νοσηλευτές δεν είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους λόγω κυρίως των δύσκολων εργασιακών συνθηκών, των πενιχρών μισθών και το ηγετικό ύφος που εφαρμόζεται. Προτιμούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αφού αυτό τους δίνει ελευθερία σκέψης, απόφασης και δημιουργίας (Κωνσταντίνου, 2014).

Η Καλλονιάτη (2018) μελέτησε τη συσχέτιση του στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού σε έναν ειδικό πληθυσμό, αυτόν ενός στρατιωτικού νοσοκομείου. Παρόλο που πλέον στα στρατιωτικά νοσοκομεία εργάζονται και πολίτες δηλαδή μη στρατιωτικό προσωπικό, η διοίκηση ενός τέτοιου οργανισμού έχει αρκετές ιδιαιτερότητες που έχουν να κάνουν κυρίως με την ίδια τη φύση του στρατιωτικού επαγγέλματος και του στρατιωτικού τρόπου ζωής και διοίκησης. Στη μελέτη τελικά συμπεριελήφθησαν 58 νοσηλευτές που εργάζονται στο 401 Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών οι οποίοι συμπλήρωσαν ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο με τρία τμήματα (δημογραφικά-εργασιακά στοιχεία, ερωτηματολόγιο ηγεσίας και ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης). Αναλύοντας τα δεδομένα φάνηκε ότι η ηγεσία του στρατιωτικού νοσοκομείου εφαρμόζει το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας σε μέτριο βαθμό ενώ σε πολύ μικρότερο βαθμό σχεδόν μηδαμινό το παθητικό στυλ. Αν και οι νοσηλευτές νιώθουν την ηγεσία ως συμπαραστάτη και συνεργάτη τους, τους στηρίζει, τους δίνει κίνητρα και ελευθερία στην ανάληψη πρωτοβουλιών, αισθάνονται τον έλεγχο της ηγεσίας και την πίεση από τυχόν λάθη τους. Μέσα από αυτά επέρχεται και η ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού και

ευχάριστα αισθήματα για τη συνεργασία με την ηγεσία και το στυλ που αυτή ακολουθεί. Παρόλα ταύτα, αισθήματα δυσαρέσκειας και μη ικανοποίησης προκαλούν οι μειωμένες οικονομικές απολαβές, οι μειωμένες δυνατότητες ιεραρχικής ανέλιξης, η αυστηρότητα της στρατιωτικής πειθαρχίας, η άτεγκτη οργάνωση, η γραφειοκρατία, το αβέβαιο συνταξιοδοτικό μέλλον και τέλος η ασυνέπεια μεταξύ όγκου δουλειάς και απολαβών (Καλλονιάτη, 2018).

Η Τσουκαλά (2017) μελέτησε την εργασιακή ικανοποίηση σε υγειονομική δομή όπου επικρατεί το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και έδειξε ότι η εποπτεία των νοσηλευτών, οι καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και των συνεργατών, η εργασιακή ενδυνάμωση, η ίση μεταχείριση, η ενεργός συμμετοχή των προϊσταμένων στην εργασία καθώς και οι εργασιακές συνθήκες αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η δυσαρέσκεια των υφισταμένων εμφανίζεται λόγω των χαμηλών απολαβών, τις μειωμένες ευκαιρίες ανέλιξης και της αδυναμίας χρήσης λοιπών προνομίων. (Τσουκαλά, 2017).

Ο Χαϊτόγλου (2017) διερεύνησε το στυλ ηγεσίας στο Γενικό Νοσοκομείο Σερρών και τη σχέση του με την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού του νοσοκομείου συμπεριλαμβανομένου και του νοσηλευτικού προσωπικού. Φάνηκε ότι το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι η ηγεσία εφαρμόζει το συνδυασμό του μετασχηματιστικού (μέσω της ενθάρρυνσης και της προβολή ενός στόχου) και του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση με κάποιες αποκλίσεις ανά τομέα και τμήμα. Ο συγγραφέας αποτυπώνει τη συσχέτιση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού στο συγκεκριμένο νοσοκομείο. Η χαμηλότερη ικανοποίηση παρουσιάζεται κυρίως λόγω μισθολογικών απολαβών, δυσμενών εργασιακών συνθηκών και χαμηλές δυνατότητες ιεραρχικής εξέλιξης (Χαϊτόγλου, 2017).

Η Μπροφίδη (2018) διεξήγαγε στα πλαίσια της διδακτορικής της διατριβής μια συγχρονική μελέτη σε πέντε δημόσια νοσοκομεία της Κρήτης. Κατά κύριο λόγο, φαίνεται ότι στους νοσηλευτικούς αυτούς οργανισμούς επικρατεί το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας όπου η δυσαρέσκεια και η έλλειψη ικανοποίησης των νοσηλευτών αποδίδεται κυρίως στην μη υποστηρικτική διοίκηση, και στη μη συμμετοχή των νοσηλευτών στις αποφάσεις, στη διαμόρφωση πολιτικής, στη χάραξη στρατηγικής και στην οργάνωση σχεδίων και πρακτικών ποιότητας (Μπροφίδη, 2018).

Η έρευνα της Κανελοπούλου (2019) στο νοσοκομείο Παπανικολάου της Θεσσαλονίκης με 138 συμμετέχοντες έδειξε πώς ο τύπος ηγεσίας επηρεάζει την αντίληψη των επαγγελματιών υγείας

για την εργασιακή τους ικανοποίηση. Παρατηρήθηκε ακόμη, θετική συσχέτιση μεταξύ του εφαρμοζόμενου στυλ με τη μίξη χαρακτηριστικών μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι ο τύπος ηγεσίας που εφαρμόζεται στο νοσοκομείο είχε μια θετική επίδραση στο πώς οι νοσηλευτές αντιλαμβάνονται την εργασία τους και τη γενική τους ικανοποίηση και κατά επέκταση την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Συνολικά, το νοσηλευτικό προσωπικό είναι αρκετά ικανοποιημένο από την εργασία του. Το νοσηλευτικό προσωπικό αισθάνεται μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας, τη σχέση με τους συναδέλφους, την επικοινωνία και τον προϊστάμενό τους, ενώ δήλωσε δυσαρέσκεια σχετικά με το μισθό, τα προνόμια/οφέλη, τη δυνατότητα προαγωγής και τις συνθήκες λειτουργίας (Κανελλοπούλου, 2019).

Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2019 σε νοσοκομείο της Ηλείας, με τη χρήση ερωτηματολογίου, και στην οποία συμμετείχαν 349 άτομα, μεταξύ των οποίων και νοσηλευτές, δεν επιβεβαίωσε αυτήν τη συσχέτιση. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας ήταν ανεπιβεβαίωτα, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπήρξε σαφής συσχέτιση στο δείγμα που εξετάστηκε. Κατέληξε όμως στο συμπέρασμα ότι ο ηγέτης στις νοσοκομειακές δομές είναι απαραίτητο να έχει τη δυνατότητα και την αρμοδιότητα να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους οι οποίοι θα πρέπει να αυξήσουν την οργάνωση των εργασιών τους για μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους (Αντωνοπούλου, 2019).

Ο Μεταξάς και οι συνεργάτες του (2019) μελέτησαν τα στυλ ηγεσίας και την προτίμησή τους από το προσωπικό, ιατρικό και νοσηλευτικό, στο Γενικό Νοσοκομείο Νίκαιας "Άγιος Παντελεήμων". Χρησιμοποιήθηκε ένα πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο και συμπληρώθηκε από 386 άτομα, εκ των οποίων οι 205 ήταν νοσηλευτικό προσωπικό. Φάνηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας προτιμάται από το νοσηλευτικό προσωπικό, και μάλιστα σε σχέση με το ιατρικό, καθώς και από το γυναικείο προσωπικό σε σχέση με το αντρικό, όπως και τα άτομα με περισσότερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συσχετίζεται περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση και την καλύτερευση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων. Λίγοτερο συχνή είναι στις προτιμήσεις η παθητική ηγεσία η οποία φαίνεται να έχει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών (Metaxas et al, 2019).

Σε μια μελέτη του 2021, συμμετείχαν 183 νοσηλευτές (κάθε εκπαιδευτικής βαθμίδας) δύο γενικών νοσοκομείων του νομού Αχαΐας, του «Γ.Ν Αιγίου» και του «Γ.Ν Αγίου Ανδρέα». Η μελέτη ερευνά το στυλ ηγεσίας που ασκείται στο νοσηλευτικό προσωπικό και την πιθανή

συσχέτιση με την επαγγελματική του ικανοποίηση, καθώς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Φάνηκε ότι ασκείται Συναλλακτική ηγεσία (μ.τ.=2,2) και Μετασχηματιστική ηγεσία (μ.τ.=2,11). Οι συμμετέχοντες εμφανίζονται συχνά ικανοποιημένοι από τις εκβάσεις ηγεσίας. Όσο μεγαλύτερη εφαρμογή έχουν τα συγκεκριμένα στυλ, τόσο μεγαλύτερη είναι η αποτελεσματικότητα και η ευχαρίστηση των υπαλλήλων. Μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση παρατηρείται από τη φύση της εργασίας, τη σχέση με τους συναδέλφους και την επικοινωνία, ενώ δυσαρέσκεια καταγράφεται σχετικά με τη μισθολογική αμοιβή, τα προνόμια/οφέλη και τη δυνατότητα προαγωγής. Σημαντικές στατιστικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών συγκριτικά με το στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση (Κολοβρέντη, 2021).

Η Βασιλοπούλου (2021) προσπάθησε να καταγράψει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση καθώς και τη συσχέτιση του στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι προϊστάμενοι των νοσηλευτών με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών που εργάζονται σε ένα τριτοβάθμιο στρατιωτικό νοσοκομείο και συγκεκριμένα στο 251 Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αεροπορίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου αποτελούμενο από τρία τμήματα. Συμμετείχαν 100 νοσηλευτές που εργάζονται στο εν λόγω νοσοκομείο. Η συντριπτική πλειοψηφία (60%) δήλωσαν ουδετερότητα σχετικά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, ενώ ένας στους τρεις ανέφερε δυσαρέσκεια και μόλις το 6% δήλωσε ικανοποιημένο. Οι απόφοιτοι ανώτατων ιδρυμάτων και με λίγα έτη προϋπηρεσίας (6-10 έτη) εξέφρασαν τη μικρότερη ικανοποίηση, ενώ αυτοί μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αυτοί με πάνω από 20 έτη προϋπηρεσία την υψηλότερη. Επιπλέον, φάνηκε θετική συσχέτιση της ηγεσίας που βασίζεται στην πρακτική βασισμένη σε ενδείξεις και της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών του νοσοκομείου (Βασιλοπούλου, 2021).

Μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Κέρκυρας ανέδειξε ότι οι νοσηλευτές προτιμούν και εκτιμούν τον συνδυασμό Μετασχηματιστικού και Συναλλακτικού ηγετικού στυλ που εφαρμόζεται από τη νοσηλευτική ηγεσία. Ωστόσο, η εργασιακή τους ικανοποίηση είναι μέτριου επιπέδου. Επομένως, υποδεικνύεται η ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση και βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησής τους. (Μουμούρη, 2020)

Την ίδια χρονιά πραγματοποιήθηκε μια μελέτη από τη Ζαγκαβιέρου (2020) που προσπάθησε να διερευνήσει τη συσχέτιση ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας, του μετασχηματιστικού, με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και βοηθών νοσηλευτών που εργάζονται στο

Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Λαϊκό» μέσα από τη συμπλήρωση ενός ειδικού σταθμισμένου ερωτηματολογίου. Οι προϊστάμενοι και οι νοσηλευτές με μόνο πρωινό ωράριο θεωρούν ισχυρότερα ότι η ηγεσία εφαρμόζει το μετασχηματιστικό στυλ συγκριτικά με τους νοσηλευτές που έχουν κυλιόμενο ωράριο. Φάνηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας που ακολουθείται στο νοσοκομείο από όπου προέρχεται ο πληθυσμός της μελέτης παίζει καθοριστικό ρόλο στην αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Η πλειοψηφία σε ποσοστό 75% θεωρεί την εφαρμογή του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας ως άριστη, ενώ οι μισοί από τους νοσηλευτές αποκομίζουν τη μέγιστη ικανοποίηση από την εργασία τους με μόλις το 2,6% να έχει ελάχιστη ικανοποίηση. Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο είναι ότι οι νοσηλευτές των ποθολογικών κλινικών είχαν την υψηλότερη βαθμολογία σε αυτή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας καθώς και στην εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με το νοσηλευτικό προσωπικών των λοιπών τμημάτων. Τέλος, από τη συγκεκριμένη μελέτη φαίνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την εκτίμηση της παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας (Ζαγκαβιέρου, 2020).

Η Σωτηρακοπούλου (2020) μέσα από μια συγχρονική μελέτη προσπάθησε να διερευνήσει τη συσχέτιση του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στο νοσηλευτικό προσωπικό με την επαγγελματική ικανοποίησή του. Συμμετείχαν νοσηλευτές από το νοσοκομείο Πατρών «ο Άγιος Ανδρέας», οι οποίοι συμπλήρωσαν δύο ερωτηματολόγια. Φάνηκε ότι το στυλ ηγεσίας του νοσηλευτικού προσωπικού που εφαρμόζεται στο συγκεκριμένο νοσοκομείο είναι κυρίως το συναλλακτικό/διεκπεραιωτικό ($3,04 \pm 0,57$) με χρήση ορισμένων από τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($2,35 \pm 0,76$). Το νοσηλευτικό προσωπικό δηλώνει ικανοποιημένο με τη χρήση αυτών των στυλ ηγεσίας ($2,71 \pm 1,08$). Το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας η επίβλεψη από την ηγέτη η σχέση με τα υπόλοιπα μέλη σχετίζονται θετικά με την ηγεσία ενώ αρνητική σχέση έχει η επικοινωνία. Οι νοσηλευτές δηλώνουν ικανοποιημένοι αρκετά ή μέτρια όσον αφορά τις όποιες ανταμοιβές δέχονται για την εργασία του από τον ηγέτη ($4,01 \pm 1,03$), από τις λειτουργικές εργασιακές συνθήκες ($4,13 \pm 0,89$), από τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού ($4,14 \pm 0,82$), και τέλος από την ίδια την εργασία ως λειτούργημα ($4,12 \pm 0,83$). Από την άλλη μεριά, λιγότερη ικανοποίηση λαμβάνουν οι νοσηλευτές από τις μισθολογικές απολαβές ($3,39 \pm 0,77$) και από την δυνατότητα ιεραρχικής εξέλιξης ($2,98 \pm 0,80$). Επομένως, στη νοσηλευτική δομή που αναφέρεται η μελέτη, το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται είναι το συναλλακτικό και κρίνεται στο σύνολό του ως ικανοποιητικό. Ο συνδυασμός ενός ικανοποιητικού στυλ ηγεσίας με έναν ηγέτη που δρα και διοικεί ικανοποιητικά, παρακινεί το νοσηλευτικό προσωπικό σε αύξηση των προσπαθειών, της αποτελεσματικότητας και της

παραγωγικότητας και άρα σε επίτευξη των στόχων της νοσηλευτικής μονάδας (Σωτηρακοπούλου, 2020).

Μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα εργασία είναι αυτή της Καλομοίρη (2021) αφού πέρα της αναζήτησης της συσχέτισης του στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών, συνέκρινε το βαθμό ικανοποίησης μεταξύ των νοσηλευτών που εργάζονται σε κλινική και Μονάδες Εντατικής Θεραπείας COVID-19 με αυτούς που εργάζονται σε άλλες κλινικές. Και αυτό διότι την περίοδο της πανδημίας η ηγεσία των νοσηλευτικών δομών κλήθηκαν να εφαρμόσουν ή να τροποποιήσουν το στυλ ηγεσίας τους ώστε να μπορέσουν να παρακινήσουν, να εκπαιδεύσουν και να παροτρύνουν το νοσηλευτικό προσωπικό προκειμένου να ανταποκριθούν στη πρωτοφανή αυτή κατάσταση και στις απαιτήσεις που ανακύπτουν στη νοσηλεία των ασθενών με COVID-19. Για την διεξαγωγή της συγχρονικής αυτής μελέτης Χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια τα οποία συμπλήρωσαν το νοσηλευτικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης «Γ. Παπανικολάου». Αναλύοντας τα δεδομένα που προέκυψαν, φάνηκε ότι το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται κυρίως στο εν λόγω νοσοκομείο ήταν το μετασχηματιστικό (Μ.Τ. 2,6 Τ.Α.±0,8) ταυτόχρονα με το συναλλακτικό/διεκπεραιωτικό στυλ (Μ.Τ. 2,6 Τ.Α.±0,6), ενώ όταν έγινε σύγκριση μεταξύ κλινικών COVID-19 και μη, φάνηκε ότι στις πρώτες εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό στυλ ($p= 0.029$). Οι νοσηλευτές σε γενικές γραμμές δήλωναν ικανοποιημένοι (Μ.Τ. 2,9 Τ.Α. ± 1), ενώ όταν επικεντρώθηκαν στους νοσηλευτές των COVID-19 τμημάτων φάνηκε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις εργασιακές συνθήκες ($p= 0.005$) και από τις αμοιβές ($p= 0.019$). Τέλος, φάνηκε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του ακολουθούμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών (Καλομοίρη, 2021).

Οι Σιλιόγκας, Τσιρώνη & Δελτσίδου (2021) διεξήγαγαν έρευνα στο 401 Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών με τη χρήση ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν 140 άτομα εκ των οποίων περίπου οι μισοί ήταν νοσηλευτές. Φάνηκε ότι ο μετασχηματιστικός τρόπος ηγεσίας επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίστηκε θετικά με αρκετές πλευρές της επαγγελματικής νοσηλευτικής ικανοποίησης. Αναλυτικότερα, στο συγκεκριμένο νοσοκομείο εφαρμόζεται σε μέτριο επίπεδο η μετασχηματιστική και διεκπεραιωτική ηγεσία, και σε μικρότερο η παθητική / προς αποφυγή ηγεσία. Θετική συσχέτιση φάνηκε με τις καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και την ίδια τη φύση της δουλειάς, ενώ αρνητική σχέση υπάρχει με τις μειωμένες απολαβές, μισθολογικές ή σαν επιπλέον παροχές, καθώς και η δυσχερής ιεραρχική ανέλιξη (Σιλιόγκας, Τσιρώνη & Δελτσίδου, 2021).

Η Ιντζεμπατζάκη (2021) στα πλαίσια της μεταπτυχιακής διπλωματικής της εργασίας διερεύνησε τη συσχέτιση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, της ψυχικής ενδυνάμωσης και της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού της Νοσοκομειακής Μονάδας Γιαννιτσών. Συμμετείχαν 135 νοσηλευτές (118 γυναίκες και 17 άνδρες) που συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από τέσσερα μέρη. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική σχέση με την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας και το νοσηλευτικό τμήμα. Η θετική εικόνα των νοσηλευτών για τη μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση με κύριους στατιστικά σημαντικούς παράγοντες το εργασιακό περιβάλλον και τη συναδερφική συνεργασία ως ομάδα (Ιντζεμπατζάκη, 2021).

Η Μποτίτση (2023) διεξήγαγε με την βοήθεια ερωτηματολογίου μια έρευνα για τη συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού, νοσηλευτικού και διοικητικού, του Γενικού Νοσοκομείου Κιλκίς και προσπάθησε να καθορίσει τους παράγοντες που αυξάνουν την αντιλαμβανόμενη από το προσωπικό εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι φάνηκε ότι βιώνουν πολύ καλή επαγγελματική ικανοποίηση με τις μισθολογικές απολαβές, τα χρόνια προϋπηρεσίας, τη σχέση και το περιβάλλον εργασίας να επιδρούν σημαντικότερα στην ικανοποίηση. Επιπλέον ανεδείχθη στατιστικά σημαντική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Αυτή η θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι που θα οδηγήσει σε βελτίωση της παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας και άρα στην ικανοποίηση των ασθενών και των οικείων τους (Μποτίτση, 2023).

Οι Δημητροπούλου και οι συνεργάτες (2024) επιχείρησαν να μελετήσουν τη σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών και άλλων μελών του προσωπικού σε δομές υγείας της 6ης και 7ης Υγειονομικής Περιφέρειας. Συμμετείχαν συνολικά 473 νοσηλευτές και διοικητικό προσωπικό του «Παναρκαδικού Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης» και του «Γενικού Νοσοκομείου Λασιθίου» («Οργανική Μονάδα της Έδρας Αγίου Νικολάου» και «Αποκεντρωμένες Οργανικές Μονάδες Σητείας και Ιεράπετρας») οι οποίοι εκλήθησαν να συμπληρώσουν ένα ειδικό ερωτηματολόγιο. Φάνηκε ότι σε γενικό επίπεδο το προσωπικό ήταν ικανοποιημένο σε υψηλό βαθμό με την εργασία του, με το νοσοκομειακό περιβάλλον, την «εξιδανικευμένη επιρροή και την εμπνευσμένη παρακίνηση» να αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες ικανοποίησης. Εντοπίστηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας σε ισχυρό ή μέτριο επίπεδο. Το γυναικείο φύλο, ο εγγαμος βίος, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο και η σχετικά

μεγάλη προϋπηρεσία (16-25 έτη) παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική σχέση με την ικανοποίηση και το μετασχηματιστικό στυλ. Συμπερασματικά, υπάρχει θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης στα περιφερικά νοσοκομεία δύο διαφορετικών υγειονομικών περιφερειών (Δημητροπούλου και συν., 2024).

Η ίδια ερευνητική ομάδα προσπάθησε να καταγράψει την επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ στην επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών στην πανδημία της COVID-19. Συμμετείχαν έξι νοσοκομεία της 3ης και της 4ης Υγειονομικής Περιφέρειας, των οποίων οι εργαζόμενοι νοσηλευτές κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από τρία μέρη. Το ερευνητικό εργαλείο τελικά συμπληρώθηκε από 268 νοσηλευτές και η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από αυτά έδειξε ότι οι νοσηλευτές θεωρούν ότι διαθέτουν μια πολύ καλή ηγεσία που εφαρμόζει μετασχηματιστικό στυλ και επίσης ότι γενικά οι νοσηλευτές είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Μάλιστα ανεδείχθη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με τη νοσηλευτική επαγγελματική ικανοποίηση (Βεκίλη, 2021; Βεκίλη και συν., 2024).

Ο Στεργιάννης και οι συνεργάτες του (2025) προσπάθησαν να καταγράψουν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται σε ένα δημόσιο νοσοκομείο και την πιθανή συσχέτισή του με την επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δύο ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώθηκαν από 168 νοσηλευτές όλων των εκπαιδευτικών κατηγοριών και όλων των ειδικοτήτων. Φάνηκε ότι στο υπό μελέτη δημόσιο νοσοκομείο εφαρμόζεται κυρίως το συναλλακτικό/διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας ($3,04 \pm 0,57$) με λίγα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού στυλ ($2,35 \pm 0,76$). Αυτός ο εν δυνάμει λεγόμενος μεικτός τρόπος ηγεσίας φάνηκε ότι προκαλεί γενικά την εργασιακή ικανοποίηση στο νοσηλευτικό προσωπικό ($2,71 \pm 1,08$). Το στυλ αυτό της ηγεσίας εμφανίζει θετική συσχέτιση με την επίβλεψη από τον ηγέτη, με τις συναδερφικές σχέσεις και με την ίδια την ιδιοσυγκρασία του επαγγέλματος και αρνητική με το κομμάτι της επικοινωνίας μεταξύ των μελών και με τον ηγέτη. Επιπλέον φάνηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών σχετίζεται σε μέτριο ή αρκετό βαθμό με τις πιθανές απολαβές ($4,01 \pm 1,03$), τις εργασιακές συνθήκες ($4,13 \pm 0,89$), τους συναδέρφους ($4,14 \pm 0,82$) και το ίδιο το επάγγελμα ($4,12 \pm 0,83$). Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι δέχονται σε μέτριο έως αρκετό βαθμό την υποκίνηση από την ηγεσία για τη μεγιστοποίηση της προσπάθειας και της απόδοσής του. ($2,56 \pm 1,11$). Οι συγγραφείς καταλήγουν ότι το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται στο συγκεκριμένο νοσοκομείο είναι κυρίως το συναλλακτικό και σχετίζεται με αυξημένη επαγγελματική

ικανοποίηση των νοσηλευτών, όπως ικανοποιητικός είναι και ο ρόλος και ο τρόπος δράσης του ηγέτη (Στεργιάννης και συν., 2025).

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσίαση μελετών που προσπάθησαν να συσχετίσουν το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται σε μια νοσηλευτική μονάδα με την εργασιακή ικανοποίηση και την υποκίνηση των νοσηλευτών στον Ελλαδικό χώρο. Συγκεντρώθηκαν Ελληνικές ερευνητικές μελέτες από διαφορετικούς τύπους οργανισμών υγείας. Τα ερευνητικά αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτές τις μελέτες, που στην πλειοψηφία τους ήταν εμπειρικές, καταδεικνύουν την ποικιλομορφία και την πολυπλοκότητα των διαφόρων στυλ ηγεσίας που ακολουθήθηκαν, αλλά και το διαφορετικό μέγεθος της ικανοποίησης που προέκυψε από την εφαρμογή των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, μέσα από αυτές τις έρευνες διαπιστώθηκαν τα διάφορα μέτρα υποκίνησης που λαμβάνουν οι ηγεσίες των μονάδων για να αυξήσουν την απόδοση και την παραγωγικότητα των νοσηλευτών, να ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και τελικά να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας και της ηγεσίας.

Η καταγραφή και ερμηνεία των αποτελεσμάτων των μελετών ανέδειξε ότι δύο είναι τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας που επικρατούν στις νοσηλευτικές μονάδες, το Συναλλακτικό και το Μετασχηματιστικό. Το Μετασχηματιστικό στυλ φαίνεται ότι είναι αυτό που επικρατεί και προτιμάται κυρίως από την ηγεσία με το Συναλλακτικό να ακολουθεί, αν και στην πλειονότητα των περιπτώσεων εφαρμόζονται περισσότερα του ενός στυλ ηγεσίας, είτε παράλληλα είτε εκ περιτροπής αναλόγως των συνθηκών. Το Παθητικό στυλ ηγεσίας έχει εφαρμοστεί σε ελάχιστες περιπτώσεις, σε μικρής κλίμακας ομάδες και σε μικρή έκταση, σε σημείο που αποτελεί αποφευκταίο στυλ ηγεσίας. Πάντως αυτά τα δύο στυλ είναι αυτά που παίζουν κορυφαίο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και αποτελούν οδηγό για την εφαρμογή πρακτικών υποκίνησης των εργαζομένων. Παρά τις όποιες διαφορές, μεθοδολογικές ή μη, που υπάρχουν μεταξύ των ερευνών, όλες συγκλίνουν στην ανάγκη μιας ολιστικής θεώρησης και κατανόησης της σχέσης του στυλ ηγεσίας με την ικανοποίηση των νοσηλευτών, λαμβάνοντας υπόψιν όλους τους παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν αυτήν την συσχέτιση. Σ' αυτό πρέπει να προστεθεί η πολυπλοκότητα και η πολυεπίπεδη μορφή της ηγεσίας, αλλά και το ευμετάβλητο των στυλ ηγεσίας ανάλογα με διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς, οργανωτικούς παράγοντες και τις προσωπικές πεποιθήσεις των ηγετών και των υφισταμένων.

Τα ευρήματα των μελετών που σχετίζονται με το σημαντικό ερευνητικό αντικείμενο της συσχέτισης / επίδρασης του στυλ ηγεσίας με την ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι

παρόμοια με αυτά αντίστοιχων ερευνών που ανέδειξαν τα δύο στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό, ως τα πιο διαδεδομένα εφαρμοζόμενα. Αυτά οδηγούν σε θετική συσχέτιση με την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης στους νοσηλευτές με βασικό κίνητρο για την ικανοποίηση τις πιθανές απολαβές (Ahmad et al. 2013; Laschinger et al. 2009). Από την άλλη μεριά, τα άλλα δύο στυλ ηγεσίας, η παθητική και η διαχείριση κατ' εξαίρεση παρουσιάζουν αρνητική συσχέτιση με την εμφάνιση ικανοποίησης των νοσηλευτών (Abdelhafi et al., 2015; Windsor, 2009). Επιπλέον, στα ίδια συμπεράσματα καταλήγει και ο Specchia όπου σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποίησε διαπιστώνεται θετική συσχέτιση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών, αποδιδόμενο στην «ανοικτή, αμφίδρομη επικοινωνία, που επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων» (Specchia et al., 2021).

Επομένως, όπως είναι φανερό, δεν υπάρχει συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που σχετίζεται απόλυτα και εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση, άλλα ούτε και η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να ταυτιστεί πλήρως με ένα στυλ. Πρόκειται για μια πολύπλευρη και σύνθετη συσχέτιση που εμπλέκει πολλούς παράγοντες που περιλαμβάνουν και την επαγγελματική εμπειρία των νοσηλευτών.

Όσον αφορά το δεύτερο σημαντικό ερευνητικό αντικείμενο της συσχέτισης του στυλ ηγεσίας με την υποκίνηση, δηλαδή σε όλες εκείνες τις ενέργειες των ατόμων να αυξήσουν την ικανοποίηση και την επαγγελματική ευαρέσκεια, οι περισσότερες από τις έρευνες ανέδειξαν την αποτελεσματική ηγεσία αλλά και τη μετασχηματιστική ως τα δύο κύρια στυλ ηγεσίας που οδηγούν στην υποκίνηση (Steers, Mowday & Shapirho, 2004). Η αποτελεσματική ηγεσία υποκινεί τους νοσηλευτές παρέχοντάς τους κίνητρα και τους παροτρύνει να αυξήσουν την προσπάθεια και την αποδοτικότητά τους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Έτσι επέρχεται η επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών και η ευμάρεια των ίδιων και της νοσηλευτικής μονάδας. Παρόμοια, στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης της νοσηλευτικής δομής, παρακινεί τα μέλη της ομάδας του για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους προτείνοντας το όφελος της ομάδας μπροστά στο ατομικό, ενισχύοντας και ενθαρρύνοντάς τους προς επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επομένως η επιλογή του αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας είναι πολύ σημαντική, αφού αυτό θα καθορίσει τη γραμμή της ηγεσίας, θα παρέχει κίνητρα στους νοσηλευτές και θα μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα προς όφελος της νοσηλευτικής δομής και κατ' επέκταση των νοσηλευτών και των νοσηλευομένων (Naile & Selesho, 2014).

Η αξία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχει αναδειχθεί και από μελέτες σε άλλες ομάδες εργαζομένων στον τομέα της υγείας πέραν των νοσηλευτών όπως στη μελέτη της Ζώγα με πληθυσμό μελέτης το ιατρικό προσωπικό τριτοβάθμιου νοσοκομείου της Θεσσαλονίκης όπου και διαπιστώνεται θετική συσχέτιση με την υποκίνηση των εργαζομένων/ιατρών και την επαγγελματική τους ικανοποίηση, κυρίως για το αντικείμενο της εργασίας τους αλλά όχι για τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας (Ζώγα, 2016).

Όλες οι μελέτες που διερεύνησαν την συσχέτιση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση των νοσηλευτών υπόκεινται σε κάποιους ερευνητικούς και μεθοδολογικούς περιορισμούς, οι οποίοι αξίζει να αναφερθούν. Πρώτο και βασικό είναι το γεγονός ότι για την αποτύπωση του στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από μια μονάδα χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια ετεροαναφορών, δηλαδή τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους εργαζόμενους-υφιστάμενους και αφορούσαν το στυλ ηγεσίας που θεωρούσαν ότι εφαρμόζουν οι ηγέτες-προϊστάμενοι, και όχι από τους ίδιους τους προϊστάμενους ώστε να καταγραφεί το στυλ που πραγματικά εφαρμόζαν. Το ζήτημα αυτό θα μπορούσε να λυθεί με τη χρήση ερωτηματολογίων αυτοαναφορών όπου θα συμμετέχουν οι προϊστάμενοι των μονάδων και θα αποτυπώνονταν το πραγματικό πρότυπο ηγεσίας που ακολουθούν.

Ένας δεύτερος περιορισμός των μελετών αυτών είναι τα σφάλματα που δημιουργούνται λόγω ανειλικρινούς ή ελλιπούς αποτύπωσης των πραγματικών πρακτικών που ακολουθούνται σε μια νοσηλευτική δομή. Αυτό συμβαίνει διότι πολλές φορές οι υφιστάμενοι είτε από φόβο για δυσμενή μεταχείριση είτε από φιλική σχέση με την ηγεσία αποφεύγουν να απαντήσουν ειλικρινά στα ερωτηματολόγια ή αποκρύπτουν εσκεμμένα τις εσφαλμένες διαδικασίες που ακολουθούν οι ηγέτες ώστε να μην διαταραχθούν οι εδραιωμένες καταστάσεις και σχέσεις. Επιπρόσθετα, η ίδια η φύση της μελέτης και των ερωτηματολογίων ενέχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας, οδηγώντας ορισμένες φορές σε εσφαλμένα συμπεράσματα.

Στην ίδια βάση στηρίζεται ο περιορισμός που αφορά τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ειδικά εάν πρόκειται για μικρού αριθμού νοσηλευτική ομάδα. Αναλυτικότερα, η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων με τη μορφή συνέντευξης, οπότε και χάνεται η ανωνυμία της συμμετοχής, οδηγεί σε μη ειλικρινείς απαντήσεις και άρα στην εξαγωγή εσφαλμένων συμπερασμάτων. Η χρήση ανώνυμων προτυπωμένων ερωτηματολογίων θα αποτελούσε ένα σημαντικό βήμα για την επίλυση αυτού του περιορισμού.

Επιπλέον, η έκταση του ερευνητικού εργαλείου σε αρκετές των περιπτώσεων ήταν σημαντικά αυξημένη, γεγονός που αποτέλεσε αποτρεπτικό παράγοντα για τη συμπλήρωση του, δεδομένου του αυξημένου φόρτου εργασίας των νοσηλευτών ιδίως σε ένα δύσκολο επαγγελματικό περιβάλλον. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί η συγκυρία της πανδημίας του Covid-19, χρονικό διάστημα κατά το οποίο διενεργήθησαν πολλές εκ των μελετών, οπότε και η διανομή και συλλογή ερωτηματολογίων λόγω μέτρων περιορισμού και προστασίας ήταν δυσχερής που σε συνδυασμό με το βεβαρυμένο πρόγραμμα και τον όγκο το περιστατικών που καλούνταν να περιθάλψουν εκείνη την περίοδο οι νοσηλευτές οδήγησε σε ελλιπή συμμετοχή στις έρευνες.

Τέλος, πολλές από τις μελέτες αφορούσαν δείγματα με μικρό πληθυσμό ή προέρχονταν από μικρές νοσηλευτικές μονάδες ιδίως επαρχιακών πόλεων, όποτε θα ήταν επισφαλής η γενίκευση των όποιων αποτελεσμάτων στο γενικό πληθυσμό των νοσηλευτών. Επιπλέον, για την καταγραφή των απόψεων των νοσηλευτών γινόταν χρήση διαφορετικών ερωτηματολογίων στις διάφορες μελέτες με σημαντικές διαφορές μεταξύ τους και χωρίς μάλιστα να έχει προηγηθεί στάθμιση των ερωτηματολογίων για τον ελλαδικό χώρο και για το συγκεκριμένο πληθυσμό. Ο περιορισμός αυτός θα μπορούσε να αρθεί με τη διενέργεια μελετών ευρείας κλίμακας όπου θα συμμετείχαν νοσηλευτές από όλες τις νοσηλευτικές δομές της χώρας και θα γινόταν χρήση ενός ενιαίου ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο.

Είναι γνωστό ότι η εργασία αποτελεί δικαίωμα και κοινωνικό αγαθό κάθε ατόμου και είναι αυτή που καθιερώνει τον εργαζόμενο και τον τοποθετεί μέσα στο κοινωνικό σύνολο. Για να μπορέσει όμως το άτομο να ανταπεξέλθει στο εργασιακό του περιβάλλον θα πρέπει να αποκομίζει κάποια οφέλη από την εργασία του και να αντλεί ικανοποίηση από αυτήν. Διάφοροι παράγοντες καθορίζουν την επίτευξη αυτών των θετικών συναισθημάτων που θα νιώθει ο εργαζόμενος από την εργασία του ώστε να παρακινείται και να προοδεύει σε αυτήν αλλά να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχει θέσει η εργασιακή ομάδα και η ηγεσία της.

Θα πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα σε επίπεδο ατόμου, ομάδας, υγειονομικής μονάδας και πολιτείας ώστε από τη μία να αυξηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση και η υποκίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού, όσο και να μειωθεί η επαγγελματική εξουθένωση. Τα μέτρα αυτά θα αφορούν τόσο τον εργαζόμενο όσο και την ηγεσία καθώς και τους τρόπους εκτέλεσης της εργασίας αλλά και άσκησης της εξουσίας. Επιπλέον, οι όποιες αλλαγές και παρεμβάσεις πραγματοποιηθούν θα πρέπει να αξιολογούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα μαζί με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων να προσαρμόζονται και να τροποποιούνται ανάλογα.

Πρώτο βήμα αποτελεί η σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού αλλά και των προϊσταμένων των ομάδων. Θα πρέπει να θεσπιστούν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, να αποκλείονται προσωπικές εκτιμήσεις και προτιμήσεις και η αξιολόγηση να γίνεται από ομάδα ανεξάρτητων εσωτερικών και εξωτερικών αξιολογητών.

Έχοντας εξασφαλίσει την αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού, μπορεί να γίνει η μισθολογική σύνδεση με την αποδοτικότητα. Μπορούν να καθιερωθούν και να εφαρμοστούν συγκεκριμένοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης κάθε εργαζόμενου, είτε ποσοτικοί ή/και ποιοτικοί που θα οδηγήσουν στην αντίστοιχη μισθολογική ανταμοιβή. Η ανταμοιβή αυτή θα αφορά το μισθό του εργαζόμενου ή/και ένα bonus παραγωγικότητας στα πιο αποδοτικά μέλη της ομάδας, αναλογικά βέβαια με την απόδοσή τους. Πιθανόν με αυτόν τον τρόπο θα μειωθεί το αίσθημα αδικίας που νιώθουν κάποιοι εργαζόμενοι και άρα θα αυξηθεί η ικανοποίησή τους, αφού πλέον λιγότερο αποδοτικοί εργαζόμενοι δεν θα λαμβάνουν τον ίδιο μισθό ούτε θα ανήκουν στο ίδιο μισθολογικό κλιμάκιο με τους πιο παραγωγικούς, ούτε αυτοί που δεν πετυχαίνουν τους στόχους της ομάδας με αυτούς που τους πετυχαίνουν. Οι μισθολογικές και γενικά οι οικονομικές απολαβές σε όσους έχουν καλύτερες επιδόσεις θα αποτελούν ένα κίνητρο και υποκίνηση για ακόμα υψηλότερη αποδοτικότητα.

Ομοίως, με γνώμονα την δίκαιη αξιολόγηση των εργαζομένων, οι πιο αποδοτικοί και οι έχοντες τα υψηλότερα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα θα εξελίσσονται και βαθμολογικά και θα ανελίσσονται ιεραρχικά αναλαμβάνοντας θέσεις ευθύνης. Με αυτόν τον τρόπο, το νοσηλευτικό προσωπικό θα είναι ικανοποιημένο και η ιεραρχική εξέλιξη θα αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας και των προσπαθειών επίτευξης των στόχων της ομάδας.

Επιπρόσθετα, μέγιστη σημασία θα πρέπει να δοθεί στον τομέα της δια βίου μάθησης και επιμόρφωσης των εργαζομένων στον χώρο της υγείας. Οι προϊστάμενοι και η ηγεσία των νοσηλευτικών ομάδων και μονάδων οφείλουν να διευκολύνουν τα μέλη της ομάδας τους (με εκπαιδευτικές άδειες, με τροποποίηση του ωραρίου εργασίας και διευκόλυνση στο πρόγραμμα βαρδιών κα.), δηλαδή το νοσηλευτικό προσωπικό, και να παρακινούν, να ενθαρρύνουν και να τους ενημερώνουν για εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές δυνατότητες και ευκαιρίες που υπάρχουν (επιμορφωτικά σεμινάρια, συνέδρια, προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών, επιδοτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα κα.). Έτσι οι νοσηλευτές θα νιώθουν πραγματική ικανοποίηση, αφού θα εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους και θα ενισχύουν τις δεξιότητές τους πάνω στο γνωστικό τους αντικείμενο ενώ παράλληλα θα τις αξιοποιήσουν στην εκτέλεση των

καθηκόντων τους και ως επιπρόσθετα προσόντα θα τους βοηθήσει στην επαγγελματική και μισθολογική τους ανέλιξη.

Σημαντικό ρόλο επίσης διαδραματίζει η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ο επιμερισμός εργασιών σε ένα εξ ορισμού δύσκολο περιβάλλον. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων, πάντα με κριτήριο την αξιοκρατία, θα πρέπει να αναθέτουν τις διάφορες αρμοδιότητες ανάλογα με τα ειδικά προσόντα και τις δεξιότητες καθενός από τα μέλη της ομάδας, ώστε να αυξηθεί με αυτόν τον τρόπο η παραγωγικότητα του εργαζόμενου και να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Παράλληλα, οι ηγεσία των τμημάτων θα παρέχει τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό, πάντα υπό την εποπτεία των προϊσταμένων αλλά και ελευθερία λήψης αποφάσεων παράλληλα με τις ευθύνες που αναλογούν. Όλα τα ανωτέρω προϋποθέτουν βέβαια την θέσπιση νέων και την εφαρμογή των ήδη υπαρχόντων καθηκοντολογίων, ώστε κάθε εργαζόμενος ανάλογα με τη θέση ευθύνης, την εκπαίδευση του και τις ειδικές δεξιότητές του να προσαρμόζει και να ακολουθεί τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσει και που του αναλογούν.

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί και στην ηθική ανταμοιβή του προσωπικού αφού εκτός από την επαγγελματική υπάρχει και η ανθρώπινη φύση των εργαζομένων. Οι νοσηλευτές, χρειάζεται να λαμβάνουν έπαινο και επιβράβευση για το δύσκολο έργο το οποίο επιτελούν με τα ελλιπή μέσα που διαθέτουν οι υγειονομικές μονάδες και να αναγνωρίζονται οι προσπάθειες που κάνουν για τη φροντίδα του κοινωνικού συνόλου. Η ηθική αναγνώριση αυτή αποτελεί ένα ισχυρό μέτρο υποκίνησης των εργαζομένων με ελάχιστο ή μηδενικό κόστος αλλά με μέγιστο όφελος ισχυροποιώντας την ικανοποίηση των νοσηλευτών, αυξάνοντας και μεγιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και οδηγώντας στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και της υγειονομικής μονάδας.

Τέλος, για να μπορέσουν να υλοποιηθούν όλες οι προαναφερθείσες προτάσεις και για να μπορέσει να επέλθει η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, θα πρέπει να γίνει σημαντικός αριθμός προσλήψεων νοσηλευτικού προσωπικού στις υγειονομικές δομές αλλά και προμήθεια υγειονομικού υλικού απαραίτητου για την ορθή νοσηλευτική πρακτική. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν οι νοσηλευτές να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητές τους, να αναλάβουν τις πρωτοβουλίες που θα ήθελαν για το τμήμα τους αλλά και θα έχουν το χρόνο να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες ώστε να επεκτείνουν τις γνώσεις τους. Τότε μόνο θα καταστεί εφικτό να προσφερθεί η σωστή φροντίδα και οι ποιοτικότερες παροχές

περίθαλψης στον πάσχοντα συνάνθρωπο ενώ παράλληλα θα υπάρξει εργασιακή ικανοποίηση στους νοσηλευτές.

Οι προτάσεις που προηγήθηκαν αφορούν τον ίδιο τον εργαζόμενο νοσηλευτή και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν ώστε να επέλθει η ικανοποίησή του, αλλά και να παρακινηθεί μέσα στον εργασιακό του χώρο. Πολύ σημαντικές όμως κρίνονται και οι αλλαγές στο ηγετικό μοντέλο που ακολουθεί η ηγεσία του νοσηλευτικού οργανισμού ή της νοσηλευτικής μονάδας/τμήματος που δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας υπερτερεί και προτιμάται από τους εργαζόμενους και τους ηγέτες, ή έστω ένας συνδυασμός του μετασχηματιστικού με το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας, παράλληλα ή διαδοχικά. Θα πρέπει η ηγεσία των νοσηλευτικών δομών να υιοθετήσουν το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας ώστε αυτό να εδραιωθεί στις νοσηλευτικές μονάδες, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προσωπικού αλλά και του περιθαλπόμενου πληθυσμού και τις συνθήκες που επικρατούν στην περιοχή αναφοράς και τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι νοσηλευτές επιζητούν μια ηγεσία που να δείχνει ενδιαφέρον και να προτείνει λύσεις για τα προβλήματα που ανακύπτουν, να είναι παρούσα σε όποια στιγμή απαιτηθεί, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να καθοδηγεί τους εργαζόμενους, να παρέχει κίνητρα στο προσωπικό και να διαθέτει τρόπους υποκίνησης ώστε να νιώθει ικανοποιημένο, με τελικό σκοπό πάντα την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και της παραγωγικότητας της μονάδας προς επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηγεσία, όπως και στη διοίκηση άλλων οργανισμών, έτσι και στη νοσηλευτική υπηρεσία φαίνεται ότι αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην εύρυθμη λειτουργία των νοσηλευτικών μονάδων και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. Αντίστοιχα, ο ρόλος του ηγέτη κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός αφού είναι αυτός που θα εμπνεύσει, θα στηρίξει, θα καθοδηγήσει και θα υποκινήσει το υφιστάμενο νοσηλευτικό προσωπικό.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης, διακρινόμενος από επαγγελματισμό και γνώσεις, καλείται να λάβει σημαντικές αποφάσεις για την ομάδα και τη νοσηλευτική μονάδα, αλλά παράλληλα μοιράζει αρμοδιότητες στους υφισταμένους του, προάγει την εκπαίδευση και κατάρτιση τους, την απόκτηση δεξιοτήτων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των μελών της ομάδας, βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και αναπτύσσονται καινούργιες πρακτικές για την εφαρμοζόμενη νοσηλευτική φροντίδα. Οι δράσεις του ηγέτη και ο τρόπος διοίκησης της νοσηλευτικής μονάδας καθορίζεται και από το στυλ ηγεσίας που έχει αποφασίσει να ακολουθήσει.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικών μελετών, φαίνεται ότι το στυλ ηγεσίας συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Η αποτελεσματική ηγεσία φαίνεται ότι αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού και αυτό οδηγεί με τη σειρά του σε αύξηση της αποδοτικότητας και επίτευξης των στόχων της νοσηλευτικής μονάδας. Δεν μπορεί να καθοριστεί ποιο θεωρείται το ιδανικό στυλ ηγεσίας αφού εξαρτάται κάθε φορά από τα χαρακτηριστικά της νοσηλευτικής μονάδας που εφαρμόζεται, το εργασιακό περιβάλλον, τα μέλη της ομάδας, τις ειδικές συνθήκες που πληρούνται κάθε φορά και τους εκάστοτε στόχους που έχουν τεθεί.

Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την πολυπλοκότητα της σχέσης του στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση των νοσηλευτών, αλλά και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα με στόχο τη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών και τη μεγιστοποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και υποκίνησης των νοσηλευτών στην Ελλάδα και τελικά της παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Αγγελοπούλου Ζ. & Τζουμανίκα Μ. (2020). Εργασιακή ικανοποίηση προσωπικού υπηρεσιών υγείας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Περιφέρεια Αχαΐας. *Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης* 13(2): 31-39.

Αναγνωστόπουλου Δ, Μαρνέρας Χ, Τσιμητρέα Ε, Χαρίση Ε, Μουχάκη Σ, Αργυροπούλου Δ και συν. Εκτίμηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης νοσηλευτών τριτοβάθμιου νοσοκομείου και διερεύνηση της σχέσης με την πιθανότητα αποχώρησης από την εργασία. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας* 2013, 5:74–84

Αντωνοπούλου, Γ. (2019). Ανάλυση του στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες δομές υγείας στη μεταμνημονιακή περίοδο. Μελέτη περίπτωσης Νομού Ηλείας. *Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ.*

Απιδοπούλου, Α. (2019). Αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της υγείας. Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.Θ «Ο Άγιος Δημήτριος». *Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*

Αρμάου, Φ. (2018). Συγκριτική μελέτη για την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών στα γενικά και στα κλειστά τμήματα ενός δημόσιου νοσοκομείου. *Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ. Ελλάδα.*

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα. Εκδοτικός Οίκος Rosili.

Βασιλοπούλου, Γ. (2021). Συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού και του μοντέλου ηγεσίας των προϊστάμενων των νοσηλευτικών τμημάτων τριτοβάθμιου στρατιωτικού νοσοκομείου των Αθηνών. *Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ. Ελλάδα.*

Βεκίλη, Ι. (2021). Διερεύνηση της επίδρασης της Μετασχηματιστικής νοσηλευτικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού που εργάζεται σε Δημόσια νοσοκομεία της 3ης και 4ης ΥΠΕ, κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19. *Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ. Ελλάδα*

Βεκίλη, Ι., Θεοδώρου, Π., Ελεσνίτσαλης, Γ., Φλώκου, Α., & Πλατής, Χ. (2024). Επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού κατά τη διάρκεια της COVID-19. *Archives Of Hellenic Medicine*, 41(2):221-228

Γκιάκα, Β., Πετράκος, Α., Σαρρής, Μ., Γούλα, Α., Νικολαδός, Ι., Σπέης, Κ., Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας *Archives Of Hellenic Medicine* 2018, 35(2):230-240

Γκλάρα, Π. (2018). Η Αξιολόγηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στο Γ.Ν.Θ. Γ. Παπανικολάου. Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ

Γραμματικόπουλος, Η., Ανδρέου, Γ., Ζλατάνος, Δ. (2018). Παράγοντες παρακίνησης και επαγγελματική ικανοποίηση επαγγελματιών υγείας στην Πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας, *Υγεία και Εργασία*, 9(1): 39-62.

Γώγος, Χ., Πετσετάκη, Ε., (2011), Διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού στο χώρο του νοσοκομείου. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Νάουσας. *Ελληνικό περιοδικό της νοσηλευτικής επιστήμης*, 4(4):15-35

Δημητρακοπούλου, Ι. (2015). Θεωρίες Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού Και Εφαρμογή Τους Στο Χώρο Της Υγείας. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Δημητριάδου, Α., Λαβδανίτη, Μ., Μηνασίδου, Ε., Τσαλογλίδου, Α., Καυκιά, Θ., Σαπουντζή-Κρέπια, Δ., (2009), Οι συνθήκες εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού και οι επιπτώσεις του σε ασθενείς και προσωπικό. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 8(3):222-239.

Δημητροπούλου, Α., Θεοδώρου, Π., Πλατής, Χ., Μανομενίδης, Γ., & Μπελλάλη, Θ. (2024). Διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού που εργάζονται σε δημόσια νοσοκομεία της 6ης και 7ης Υγειονομικής Περιφέρειας. *Archives Of Hellenic Medicine*, 41(6):793-803.

Δικαίος Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ., (1999). Βασικές Αρχές Διοίκησης- Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας. Πάτρα: ΕΑΠ.

Ερμίδα, Ε (2019). Συσχετισμός επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης σε εργαζομένους στη νοσηλευτική υπηρεσία. Σύγκριση δεδομένων ανάμεσα σε ένα αστικό νοσοκομείο και ένα νοσοκομείο νησιωτικής χώρας *Διπλωματική Εργασία*, ΕΑΠ.

Ζαβλανός, Μ., (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ζάγκα, Η., (2022). Εργασιακή Εξουθένωση και Εργασιακή Ικανοποίηση των Επαγγελματιών Υγείας. Μελέτη που πραγματοποιήθηκε στη Ρόδο, Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα

Ζαγκαβιέρου, Σ. (2020). Μετασχηματιστική Νοσηλευτική Ηγεσία: διερεύνηση της συσχέτισης με την Επαγγελματική Ικανοποίηση του Νοσηλευτικού προσωπικού ενός Δημόσιου Νοσοκομείου της Αθήνας. Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ. Ελλάδα.

Ζώγα, Β. 2016. Ο ρόλος της ηγεσίας στην υποκίνηση του ιατρικού προσωπικού και στην ικανοποίησή του από την εργασία σε ένα δημόσιο τριτοβάθμιο νοσοκομείο της Θεσσαλονίκης. Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα

Ηλιοπούλου, Π. (2013). Διερεύνηση της επαγγελματικής δέσμευσης και της σχέσης της με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των δημοσίων υπαλλήλων: η αναγκαιότητα της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα (Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Σχολή Φιλοσοφική, Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας, Τομέας Παιδαγωγικής).

Ιντζεμπατζάκη, Α. (2021). Διερεύνηση της επίδρασης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού δημοσίου γενικού νοσοκομείου. Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ. Ελλάδα.

Ιωάννου, Π. (2011). Η επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην υγεία και ποιότητα ζωής των νοσηλευτών. Διδακτορική Διατριβή, ΕΚΠΑ

Καλλιγά Αθηνά (2011), Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του ΕΚΔΔΑ, ΕΣΤΑ, Αθήνα

Καλλονιάτη Μαρία 2018 Η διερεύνηση του μοντέλου ηγεσίας στο 401 Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών και ο βαθμός ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού από το συγκεκριμένο μοντέλο. Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ. Ελλάδα

Καλομοίρη, Μ. (2021). Διερεύνηση της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στην εργασία και συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των κλινικών COVID και λοιπών τμημάτων του ΓΝΘ «Γ. Παπανικολάου». Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ. Ελλάδα.

Κανελλοπούλου, Ε. (2019). Ο ρόλος της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα.

Καρανικόλα, Μ. (2006). Αυτοεκτίμηση και Επαγγελματική Ικανοποίηση των Ελλήνων Νοσηλευτών. Διδακτορική Διατριβή, ΕΚΠΑ, Ελλάδα.

Καρανικόλα, Μ., Νυσταζάκη, Μ., Ζαρταλούδη, Α., Φιλίππου, Α., Γεώργου, Α., Αλεβιζόπουλος, Γ., & Παπαθανάσογλου, Ε. (2015). Διερεύνηση του Βαθμού Επαγγελματικής Ικανοποίησης του Νοσηλευτικού Προσωπικού Δημόσιων και Ιδιωτικών Υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας στην Ελλάδα *Hellenic Journal Of Nursing*, 54(2): 175-187.

Καραγκούνης, Χ., & Μπελλάλη, Θ. (2018). Εφαρμογή των θεωριών παρακίνησης για τη διατύπωση ενός πλαισίου κινήτρων του ιατρικού προσωπικού στην Ελλάδα της κρίσης. *Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 11(2), 19-28.

Καρβουνιάρη, Α. & Διπλού, Α. (2013). Παράμετροι που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών σε στρατιωτικό και πολιτικό νοσοκομείο των Αθηνών. Αναζήτηση αιτιών διαφοροποίησης. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Κελεσίδης, Β., (2019), Μετασχηματιστική ηγεσία στις υπηρεσίες υγείας: Μελέτη περίπτωσης νοσηλευτικού προσωπικού στο Γ.Ν.Θ.Γ.Παπανικολάου, Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα

Κολοβρέντη, Μ., (2021), Ο ρόλος της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης δύο δημοσίων νοσοκομείων του νομού Αχαΐας, Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα

Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ., Ζυγά, Σ., Κοτρώτσιου, Ε. & Γκούβα, Μ. (2012). Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας-νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 29(1): 61-69.

Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Τόμος Α. Πάτρα, ΕΑΠ.

Κρέπια, Β. (2018). Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ Μετασχηματιστικής Νοσηλευτικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης του Νοσηλευτικού προσωπικού που εργάζεται σε νοσοκομεία του ΕΣΥ στην Ελλάδα. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Κρυπάρου, Σ (2018). Διερεύνηση του στυλ νοσηλευτικής ηγεσίας και η συσχέτισή του με το εργασιακό περιβάλλον. Η Περίπτωση του ΓΝΑ Γεννηματάς. Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα.

Κυριαζόπουλος Π.Γ., Κιουλάφας Κ.Κ., (1994). *Management 1ης γραμμής*, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ.

Κωνσταντίνου, Χ. (2014). Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊσταμένων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στο Νοσοκομείο της Καλαμάτας. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Λαμπράκη, Μ., Βλασιάδης, Κ., Πατεράκης, Γ., Φιλαλήθης, Α., (2016), Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο Archives of Hellenic Medicine, 33(4):472-478

Λεονάρδου, Τ., (2004). Ηγεσία και έλεγχος: Η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακή κουλτούρας. Πτυχιακή εργασία. Εθνική Σχολή δημόσιας διοίκησης.

Λιάπης, Λ. (2019). Άγχος, κατάθλιψη και επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στα νοσοκομεία του νομού Αιτωλοακαρνανίας. Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα.

Μάλαμα, Σ. (2021). Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων τη περίοδο της πανδημίας Covid-19: Μελέτη εφαρμογής σε χειρουργική και παθολογική κλινική του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης ΑΧΕΠΑ. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ελλάδα.

Μαντζάρης, Γ. (2015). Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Copy City ΕΠΕ

Μάρκοβιτς, Γ., & Μοναστηρίδου, Σ. (2011). Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο. Το Βήμα του Ασκληπιού. 10 (4), 502-514

Μουμούρη Στυλιανή (2020) .Στυλ ηγεσίας και βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης του Νοσηλευτικού προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης στο Γενικό Νοσοκομείο Κέρκυρας. ΕΑΠ, Ελλάδα.

Μπαλαούρας, Π. (2012). Συγκριτική ανάλυση ερευνών Επαγγελματικής Ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού των νοσοκομείων του ΕΣΥ της Υγειονομικής Περιφέρειας Πελοποννήσου. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πάτρας.

Μπόρου, Α., Βόσνιακ, Γ., Υφαντής, Α., Τηνιακού, Ι., Μαχαιράς, Ν., Τσικλιτάρα, Α., Παπαδημητρίου, Β., Σαπουντζή- Κρέπια, Δ., Μουζάς, Ο. (2010). Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων στις υπηρεσίες υγείας. Η ειδική περίπτωση των νοσηλευτών, Ιατρικά χρονικά Βορειοδυτικής Ελλάδος, 6(1): 40-46.

- Μποτίτση, Φ. (2023). Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού ενός Δημόσιου Νοσοκομείου της 4ης ΥΠΕ. Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ. Ελλάδα.
- Μπουγιατιώνη, Χ. (2017). Ηγετική συμπεριφορά στη Νοσηλευτική Υπηρεσία και επαγγελματική ικανοποίηση του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού. Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα.
- Μπουραντάς, Δ. (2017). Ηγεσία. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδοπούλου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς, Δ., 2002. Μανατζμέντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα. Εκδόσεις Ε.Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπροφίδη, Κ. (2018) “Ο αντίκτυπος της οργάνωσης ενός νοσοκομείου στην επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών” Διδακτορική Διατριβή, Σχολή Επιστημών Υγείας, Τμήμα Ιατρικής, Πανεπιστήμιο Κρήτης
- Νεραντζή, Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α., & Αναγνωστόπουλος, Φ. (2018). Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ. Archives of Hellenic Medicine, 35(5):642-648.
- Νικολαΐδου, Α. (2017). Οι επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας στη λειτουργία των Νοσοκομείων. Διπλωματική εργασία, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Νταβέλου, Δ. (2018). Ο ρόλος της ηγεσίας στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες και στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε νοσηλευτικές μονάδες. Η περίπτωση των νοσηλευτικών μονάδων Άργους και Ναυπλίου. Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα.
- Ντάτσης, Α., Τραγούδα, Ε., Χανιά, Μ., Ρογδάκης, Α., Γερολύμος, Μ., Σπηλιώτης, Ι. (2007). Η άποψη των επαγγελματιών υγείας για την εργασία τους και το εργασιακό περιβάλλον, Νοσηλευτική, 46(2): 268-281.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2010). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Οικονομοπούλου Μ. (2011). Μελέτη για την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Πατρών Άγιος Ανδρέας, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παπαδοπούλου, Ν. (2019). Διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της τάσης αλλαγής καθηκόντων των ογκολογικών νοσηλευτών σε ειδικό και γενικά νοσοκομεία του ΕΣΥ. Προτεινόμενες μέθοδοι παρακίνησης προς αντιμετώπιση του φαινομένου. Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα.

Παπαδοπούλου, Ο. (2012). Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Παπαζαφειροπούλου, Μ. (2017). Η επαγγελματική ικανοποίηση και αξιολόγηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στα στρατιωτικά νοσοκομεία της Αθήνας. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Ελλάδα

Παρασκευοπούλου, Γ. (2013). Εργασιακή Ικανοποίηση ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης: «Γενικό Νοσοκομείο Σπάρτης» και στο «Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Αττικό». Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά & ΤΕΙ Πειραιά. Ελλάδα

Ρήγα, Σ. (2024). Εργασιακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού: μια συγκριτική προσέγγιση. Διπλωματική Εργασία. Οργάνωση και Διοίκηση Μονάδων Υγείας, ΑΠΘ & ΔΠΘ.

Πέλεχας, Ε., Αντωνιάδης, Α., (2013), Συγκριτική μελέτη ικανοποίησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο νοσοκομεία της Ελλάδας, Archives of Hellenic Medicine, 30(3):325-334

Πουζουκίδου, Α., Θεοδώρου, Μ. & Καϊτελίδου, Δ. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. Νοσηλευτική, 46: 537-544.

Σερέτη, Ο. & Κουλιεράκης, Γ. (2014). Κινητικότητα και επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο ελληνικά νοσοκομεία. Νοσηλευτική, 53(3): 289-299.

Σιέμπενου, Α. (2019). Η εργασιακή ικανοποίηση στους επαγγελματίες υγείας. Η περίπτωση του Εθνικού Κέντρου Αποκατάστασης. Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ, Ελλάδα.

Σιλιόγκας, Β., Τσιρώνη, Μ., & Δελτσίδου, Α. (2021). Τρόπος ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε ένα στρατιωτικό νοσοκομείο. Archives of Hellenic Medicine, 38(6):779-790.

Στεργιάννης Π., Θεοδώρου Π., Σωτηρακοπούλου Δ., Ίντα Γ. (2025). Διερεύνηση της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία

τους: Μία συγχρονική μελέτη. Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης 18(3): 7-16, <https://doi.org/10.24283/hjns.202532>

Σωτηρακοπούλου, Δ. (2020). Διερεύνηση της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία τους. Μια συγχρονική μελέτη. Διπλωματική Εργασία. ΕΑΠ. Ελλάδα.

Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α.Μ.(2007). Οργάνωση & Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής, 4η Έκδοση, Εκδόσεις Rosili.

Τριγώνης, Ε. (2014). Οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση στους επαγγελματίες υγείας. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών «Γεώργιος Γεννηματάς». Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Τσεκούρας, Κ. (2020). Οργανωσιακές συγκρούσεις και εργασιακή ικανοποίηση. Μελέτη περίπτωσης του γενικού νοσοκομείου «Ασκληπιείο» Βούλας. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σχολή κοινωνικών επιστημών, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση υπηρεσιών υγείας».

Τσομάκου, Α., Θεοδώρου, Π., Καραγιάννη, Ρ., & Γαλάνης, Π. (2022). Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού τριτοβάθμιου δημόσιου νοσοκομείου Archives of Hellenic Medicine, 39(2):236-244.

Τσουκαλά, Μ. (2017). Η εργασιακή ικανοποίηση προσωπικού υπηρεσιών υγείας. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας».

Τσουνής, Α., Σαράφης, Π.(2016). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 33(2): 180-188.

Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, 8 (2), 36-47.

Φραγκιαδάκη, Ε. (1999). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων. Γ΄ Έκδοση, Ρέθυμνο.

Φυντάνης, Σ. (2023). Επαγγελματική Ικανοποίηση και Πρόθεση Αποχώρησης του Νοσηλευτικού Προσωπικού του 251 Γενικού Νοσοκομείου Αεροπορίας. Διπλωματική Εργασία. ΕΚΠΑ

Χαϊτόγλου Σ. (2017). Διερεύνηση του στυλ ηγεσίας και του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων ενός Δημόσιου Νοσοκομείου. Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ.Ελλάδα

Χυτήρης, Λ. (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά-έννοιες, θεωρίες τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Χυτήρης Λ. (2006). Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα, INTERBOOKS.

Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδ. Interbooks.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Abdelhafiz I.M., Alloubani A.M., Klaledeh M., Mutari N., Almkhtar M.M. (2015) “Impact of leadership styles among head nurses on level of job satisfaction among staff nurses, European Scientific Journal, November, 1857 – 1881.

Acquah, A., Nsiah, T. K., & Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. EPRA International Journal of Economic and Business Review, 9(5), 25–29. doi:10. 36713/epra6848

Adair, J. E. (2006). Leadership and motivation: the fifty- fifty rule and the eight key principles of motivating others. Kogan Page Publishers.

Agle, B.R. & Sonnenfeld, J.A. (1994) Charismatic chief executive officers: Are they more effective? An empirical test of charismatic leadership theory. Academy of Management. Best Papers Proceedings, 2-6. doi.org/10.5465/ambpp.1994.10341592.

Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. Journal of Applied Psychology, 90(5), 945-955. doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945.

Ahmad A.R., , Adi M.N.M., Noor H M., Ghafar A., Rahman A., Yushuang T. (2013) “The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses”, Asian Social Science, 9 (9).

Al Juhani, A.M., Kishk, N.A. (2006). Job satisfaction among primary health care physicians and nurses in Al-madinah Al-munawwara, *J Egypt Public Health Assoc*, 81(3-4):165–180.

Alderfer, P.C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2): 142-175.

Alloubani, A., Abdelhafiz, I. M., Abughalyun, Y., Edris, E. E. M., Almkhtar, M. M. (2015). Impact of Leadership Styles on Leadership outcome (Effectiveness, Satisfaction and Extra Effort) in the Private Healthcare Sector in Jordan, *European Scientific Journal*, 11(10): 286-98.

Amos, M. A., Hu, J. & Herrick, C. A. (2005). The impact of team building on communication and job satisfaction of nursing staff, *J Nurses Staff Dev*, 21(1): 10-6.

Amundsen, S., Martinsen, Ø.L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009

Anderson P., Griego, O. V., & Stevens, R. H. (2010). Using business theory to motivate undergraduate students in goal attainment: an empirical assessment and model for high level motivation and goal attainment. *International Education Studies*, 3(3), 26-31

Anderson, M.H., Sun, P.Y. (2015). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory, *International Journal of Management Reviews*, 19(1):76-96.

Antonakis, J. (2001). The validity of the transformational, transactional and laissezfaire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). (PhD Dissertation). Walden University. New York.

Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4.

Antonakis, J., House, R.J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory, *The Leadership Quarterly*, 25:746-771.

Aritz, J., Walker, R., Cardon, P., & Zhang, L. (2017). Discourse of leadership: The power of questions in organizational decision making. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 161–181.

- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-69. doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:33.0.CO;2-%23.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin-Ginis, K. A. (2015). Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), σσ. 481-490.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. xxvii-xlv). Emerald Group Publishing Limited.
- Babcock-Roberson, M.E., Strickland, O.J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326. doi.org/10.1080/00223981003648336.
- Bailey, C., & West, M. (2023). Standards for leadership and management in health and social care. *BMJ Leader*, 5(1), 3-10.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. In Marks D. F. *The Health Psychology Reader* (pp 94-139). London: SAGE Publication Ltd.
- Bartol, K. M., Martin D. C., 1998, *Management*, McGraw-Hill Company
- Bass, B. M. (2008). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (1998). The Transformational Model of Leadership. Στο G. Robinson-Hickman (Επιμ.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (2 εκδ., σσ. 76-86). Los Angeles: SAGE.

- Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*, 24(10), 929-943.
- Belerson, B., Steiner, G.A., 1964, *Human Behavior: An inventory of scientific findings*, Harcourt, Brace and World, New York
- Beydler, K.W. (2017). The Role of Emotional Intelligence in Perioperative Nursing and Leadership: Developing Skills for Improved Performance, *AORN journal*, 106(4): 317-323.
- Blake, R. R., & Mouton, S. J. (1964). *The managerial grid*. Houston. TX: Gulf Publishing Company Inc.
- Bobbio, A., Bellan, M. & Manganeli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37(1), 77-87. doi:10.1097/HMR.0b013e31822242b2.
- Bowling, N., Cucina, J.M. (2015). Robert Hoppock: Early job satisfaction and vocational guidance pioneer, *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 53(2): 109-117.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), σσ. 977-1002.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carson, K.D., Carson, P.P., Fontenot, G., Burdin, J.J. (2005). Selecting productive, emotionally mature, and helpful employees, *The Health Care Manager*, 24(3): 209- 215.
- Chang, W. L., & Yuan, S. T. (2008). A Synthesized Model of Markov Chain and ERG Theory for Behavior Forecast in Collaborative Prototyping. *The Journal of Information Technology Theory and Application*, 9, 2, 45-63.
- Chen, Y. M., Johantgen, M. E. (2010). Magnet Hospital attributes in European hospitals: a multilevel model of job satisfaction, *Int J Nurs Stud*, 47(8): 1001-1012.
- Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J. & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006.

Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S.M. & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34- 58. doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005.

Chmielewska, M., Stokwizewski, J., Filip, J., & Hermanowski T. (2020). Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. *BioMed Central Health Services Research* 20, 701. Doi.org/10.1186/s12913-020-05573-z

Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment, *Hum Resour Health*, 14(1):73.

Chu, C.I, Hsu, H.M, Price, J.L, Lee, J.Y. (2003). Job satisfaction of hospital nurses: An empirical test of a causal model in Taiwan, *International Nursing Review*, 50(3): 176- 182.

Cole, G.A. (2005) *Personnel and Human Resource Management*. London: ELST Publishers

Collins, S.S, Henderson, M.C. (1991). Autonomy: Part of the nursing role? *Nursing Forum*, 26(2): 23-29.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482. doi.org/10.5465/amr.1988.4306983.

Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publications.

Daft R.L. (2009), *Management*, 9η edition, U.S.A: Thomson South-Western.

Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, σσ. 798–821.

Darling, J. R. (1999), “Organizational Excellence and Leadership Strategies: Principles Followed by Top Multinational Executives”, *Leadership & Organization Development Journal*, 20/6, pp. 309-321.

Deci, E., & Ryan, R. (2004), Overview of self-determination theory: An Organismic dialectical perspective. In E. Deci, & R. Ryan (Eds), Handbook of Self-determination Research (pp. 3-33). Rochester N.Y.: The University of Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000), The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and Self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H. & Keegan, A.E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131-1139. doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1131.

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1), 53–60.

Dolea, C., & Adams, O. (2005). Motivation of health care workers: review of theories and empirical evidence. *Cahiers de Sociologie et Démographie Médicale*, 45(1), 135- 161.

Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Free Press.

Erickson, R.J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144. doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121.

Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Faizul, M., Aminul, M., & Shamimul, M. (2014). Motivational theories-A critical analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61-68.

Fielder, F. E., (1967). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.

Franco L.M., Bennett S., Kanfer R., (2002). Health sector reform and public-sector health worker motivation: A Conceptual Framework, *Social Science and Medicine*, 54, 1255-1266.

George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Ghadi, M. Y., Fernando, M., Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work, *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6): 532-550.

Golbasi, Z., Kelleci, M., & Dogan, S. (2008). Relationships between coping strategies, individual characteristics and job satisfaction in a sample of hospital nurses: Cross sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(12), 1800-1806.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 1: 1-15.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). London: Oxford University Press.

Heller, T., & Van Til, J. (1983). Leadership and followership: Some summary propositions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 405–414.

Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Hernez-Broome, G., Hughes, R. L., (2004), *Leadership Development: Past, Present, and Future*. HR. *Human Resource Planning*; New York , Vol. 27, Iss. 1, 24-32.

Hersey, P., Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (3rd ed.) Engle-wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972), “The management of change. Change and the use of power”, *Training & Development Journal*, 26(1), 6; (2), 20 – 24; (3), 6 – 10.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. (2nd ed) New York: Wiley.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43–54.
- Hollyforde, Whiddett and Chartered Institute of Personnel Development (2002) *The motivation handbook* /. Chartered Institute of Personnel and Development CIPD.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, σσ. 409–473.
- Howatson- Jones, I. L. (2004). The servant leader, *Nursing Management UK*, 11(3): 20-24.
- Howell, J., Avolio, B. (1992). Ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6 (2), 43-54. doi.org/10.5465/ame.1992.4274395.
- Howell, J.M., Avolio, B.J. (1988). *Transformational versus Transactional Leaders: How They Impart Innovation, Risk-taking, Organizational Structure and Performance*. Washington, DC: Academy of Management.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (1995). Power, influence, and influence tactics. Στο J. T. Wren (Επιμ.), *The leader's companion: Insights on Leadership Through the Ages* (σσ. 377-378). New York: The Free Press.
- Ingersoll, G.L, Oslan, T., Drew-Cates, J., DeVinney, B., Davies, J. (2002). Nurses' Job satisfaction, organizational commitment, and career intent, *Journal of Nursing Administration*, 32(5): 250-263.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- Jansen, J., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18. doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008.
- Jessen T., (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services, *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.

Johnson, J., Irizarry, M., Nguyen, N., & Maloney, P. (2018). Part 1: Foundational Theories of Human Motivation. *Motivation 101: A Guide for Public Servants*. University of Central Florida. <https://stars.library.ucf.edu/motivationforpublicservants/1>, Florida.

Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36.

Jung, D.I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195. doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6.

Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X).

Kafetsios, K., Zampetakis, L. (2008). Emotional Intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work». in *Personality and Individual Differences*, 44(3): 710-720.68.

Kahn, R. L., Katz, D., “Leadership practices in relation to productivity and morale” στο Cartwright, D., Zander, A., *Group dynamics: Research and Theory* , Harper and Row, New York, 1968.

Kane, G. (2018). Leadership Theories. In L. J. Burton, G. M. Kane, & J. F. Borland (Eds.), *Sport Leadership in the 21st century* (2nd ed., pp. 1-19). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.

Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., Niakas D., 2022 Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals *Mater Sociomed*. 34(3): 216-224

Kanji, G. K. and Moura e Sa, P. (2001), “Measuring Leadership Excellence”, *Total Quality Management*, 12(6), 701-718

Kernis, M.H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01.

Kernis, M.H., Goldman, B.M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357. [doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9).

Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass: Does the transactional- transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership? *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 7-25. doi.org/10.1002/jls.20022

Kim, M., Beehr, T.A. & Prewett, M.S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. doi.org/10.1177/1548051817750538.

Konstantinou, C. Prezerakos, P. (2018). Relationship Between Nurse Managers' Leadership Styles and Staff Nurses' Job Satisfaction in a Greek NHS Hospital, *American Journal of Nursing Science*, 7(3-1): 45-50.

Lambrou P., Kontodimopoulos N., Niakas D., (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in Cyprus public general hospital, *Human Resources for Health*, 8 (26), 1-9.

Laschinger H., Finegan, J., Wilk, P. (2009) "The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses's Organizational Commitment", *The journal of Nursing Administration*, (39), 228-235.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social sciences*. New York: Harper & Row.

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, S.P.S.S.I. Bulletin, 10, 271-299.

Linder J., (1998). Understanding employee motivation, *Journal of Extension*, 36 (3), site: <https://joe.org/joe/1998june/rb3.php> (πρόσβαση 11/02/2026).

Liu, J., Liu, X. & Zeng, X. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 282-298. doi/10.1108/09534811111132695.

Locke, E. (1983) The nature and causes of job satisfaction. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: J. Wiley & Sons.

Locke, E.A. and Latham, G.P., (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 42(2), 211–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>

Luthans, F., Avolio, B.J. (2003) Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., (Eds.), Positive Organizational Scholarship. (pp 241-261) San Francisco: Barrett-Koehler.

Ma, H., Huang, S. Q., Wei, B., Zhong, Y. (2021). Compassion fatigue, burnout, compassion satisfaction and depression among emergency department physicians and nurses: A cross-sectional study, *BMJ Open*, 11(6): e047109.

Maier N.R.F., (1955). *Psychology in industry* (2nd Ed.), Boston: Houghton Mifflin.

Marquis, B.L. & Huston, C.J. (2011). Διοίκηση και Ηγεσία. Θεωρία και Εφαρμογή στις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες. Ιατρικές Εκδόσεις. Λαγός Δημήτριος: Αθήνα.

Maslow, A. H. (1964). *Motivation and personality*. New York: Harper & Bros.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50: 370-396.

Mayer, J.D., Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*, New York: Van Nostrand Reinhold

McCleskey, J.A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.

McFarlin, D. B., & Rice, R. W. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 41–54

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Metaxas, E., K., Kapaki, V., Galliaki, D., E. (2019) “Exploring the leadership models in national health system in Greece” *International Journal of Current Research* 11(08):6598-6602

Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: the infancy of integration. *Journal of management*, 42(5), 1374-1403.

- Miljkovic, S., (2007). Motivation of employees and behaviour modification in health care organisations. *Acta Medica Medianae* 2007;46(2):53-62.
- Montana, P., Charnov, B. H., Μάνατζμεντ, σειρά Οικονομία και Διοίκηση, εκδ. Κλειδαριθμός, Αθήνα, 1993.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124–128
- Mosadeghad, R., De Moraes, A.(2009). Factors affecting employee's Job Satisfaction for recruitment and retention, *Journal of General Management*,34(4): 51-66.
- Mrayyan, M.T. (2005). Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan, *Journal of Nursing Management*, 13(1): 40-50.
- Murrells, P. T., Robinson, S., Griffiths (2008). Job satisfaction trends during nurses' early career, *BMC Nursing*, 7(7): 1-13.
- Nam, S. J., Chun, H. J., Moon, J. S., Park, S. C., Hwang, Y. J., Yoo, I. K., Lee, J. M., Kim, S.H., Choi, H. S., Kim, E. S., Keum, B., Jeon, Y. T., Lee, H. S., Kim, C. D. (2016). Job Stress and Job Satisfaction among Health-Care Workers of Endoscopy Units in Korea, *Clin Endosc*, 49(3): 266-72.
- NelPS, Van Dyk PS, Haasbroek GD, Schultz HB, Sono TJ, Werner A(2004). *Human Resources Management* (6th ed). New York: Oxford University Press.
- Nikolaou, I., Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment, *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4): 327-342.
- Northouse, P. G., (2019), *Ηγεσία: Θεωρία και πράξη*, 8η έκδοση, εκδοσεις Παπασωτηρίου
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7 ed.). Los Angeles: Sage.
- Odumeru, J., Ifeanyi G.O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361. Retrieved 2 January, 2021 from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.681.7768&rep=rep1&type=pdf>.
- Pinder, C. C., 1984, *Work Motivation: Theory, issues and applications*, Scott, Foresman and Company, Glenview, IL

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers “trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors”. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7.
- Rfou, A., Trawneh, K., (2009). Achieve competitive advantage through job motivation, *Journal of Social Science*, 20 (2), 195-109.
- Riaz, M.N. (2009). Leadership styles as predictors of decision making styles. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(1), 17-22. Retrieved 11 November, 2020 from <https://journals.iobmresearch.com/index.php/PBR/article/view/556/115>.
- Rife, A.A. and Hall, R.J., (2015). Work-life balance. A white paper prepared by the Visibility Committee of the Society for Industrial and Organisational Psychology. SIOP White Paper Series.
- Robbins S.P. (2002), *Organizational Behaviour*, U.K: Prentice Hall
- Rosak-Szyrocka, J. (2015). Employee motivation in health care. *Production Engineering Archives*, 6(1), 21-25
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York, NY: Praeger.
- Roy, D. (2019). Managerial grid in macroeconomic perspective: An empirical study (2008–2017). *Journal of Transnational Management*, 24(3), σσ. 165-184.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Shader, K, Broome, M.E, Broome, C.D, West, M.E, Nash, M. (2001). Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center, *Journal of Nursing Administration*, 31(4): 210-216.
- Shamir, B., Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005.

Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. doi.org/10.1287/orsc.4.4.577.

Sharma, P.N., Kirkman, B.L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40 (2), 193-237. doi.org/10.1177/1059601115574906.

Shields, M. A, Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on Intentions to quit, *Journal of Health Economics*, 20(5): 677-701.

Shilpa , J., & Shalini , G. (2012). Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(1), σσ. 48-64.

Smith, J. A., Brown, L., & Thompson, R. (2022). Transformational and transactional leadership and their impact on employee engagement, *Journal of Organizational Behavior*, 43(2): 187-204.

Specchia MI, Cozzolino MR, Carini E, Di Pilla A, Galletti C, Ricciardi W et al. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *Int J Environ Res Public Health*, 18:1552

Srivastava, A., Bartol, K.M. (2006), Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. doi.org/10.5465/amj.2006.23478718.

Steers R.M., Mowday R.T., Shapiho D.L. (2004), The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 379-387

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press

Stogdill , R. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Applied Psychology*,, 25, pp. 35-71.

Sy, T., Horton, C. & Riggio R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 58-69. doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.008.

- Tannenbaum, A.S., Schmit, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, March-April, 95-100.
- Taucean, I. M., Tamasilaa, M., & Negru-Strautia, G. (2016). Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 66-75.
- Tekleab, A.G., Sims. Yun S., Tesluk, P.E. & Cox J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-202. doi.org/10.1177/1071791907311069.
- Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tichy, N.M., Ulrich, D.O. (1984). The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader. *Sloan Management Review*. 26(1), 59-68.
- Tosi, H.J. (1982). Toward a paradigm shift in the study of leadership. In J.G. Hunt, U. Sekaran & C.A. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views*. (pp 222-233) Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Tourangeau, A. E., Cummings, G., Cranley, L. A., Ferron, E. M., & Harvey, S. (2010). Determinants of Hospital Nurse Intent to Remain Employed: Broadening Our Understanding. *Journal of Advanced Nursing*, 66(1), 22-32.
- Trivellas, P., Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece, *Procedia –Economics and Finance*, 9: 380-390.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J., Osborn, R. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Broken Hill Publishers LTD: Nicosia Cyprus.
- Vallerand , R. J . 1997 . “ Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation ” . In *Advances in experimental social psychology* , Edited by: Zanna , M. P. Vol. 29 , 271 – 360 . New York : Academic Press .
- Vallerand , R. J. and Bissonnette , R. 1992 . Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study . *Journal of Personality* , 60 : 599 - 620.
- Vallerand , R. J. and Blais , M. R. 1989 . Exploratory analysis of the prevalence of self-related affects in achievement situations . *The Journal of Social Psychology* , 129 : 365 -378.
- Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi.org/10.1177/0149206307308913.
- Wang, G., & Xu, M. (2018). Review of recent developments in leadership theories. *Journal Business and Management*, 24(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
- Weber, M. (1968). *Max Weber on charisma and institutional building* (Translated by S. N. Eisenstadt, Ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (Translated by A.M. Henderson & T. Parsons, trans.; T. Parsons, Ed.). New York: Free Press.
- Wehmeyer, M., & Schalock, R. (2000). Self-Determination and Quality of Life: Implications for Special Education Services and Supports. *Focus on Exceptional Children*. 33. 10.17161/fec.v33i8.6782.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating evaluations, beliefs and chuafective experiences, *Human Resource Management Review*, 12(2): 173-194.
- White, R.K., Lippit, R. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York: Harper & Row
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(6), 847-872. doi.org/10.1177/1741143209345441.
- Willner, A.R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Windsor K. (2009) *Correlation of nurse leadership style to organizational commitment of foreign-educated nurses in U.S. Hospitals [D.H.A Dissertation]* United States, Arizona: University of Phonics.
- Wolinski, S. (2010). *Leadership Theories*. Ανάκτηση 12 18, 2017, από Gree Management Library: <https://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadershiptheories/>
- Xue, Y., Bradley, J. & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312. doi/10.1108/1367327111119709.

Yammarino, F.J, Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995. doi.org/10.1177/001872679004301003.

Yorges, S.L., Weiss, H.M. & Strickland, O.J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428-436. doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.428..

Yukl, Gary. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος: Αθήνα.

Zhang, X., Bartol K.M. (2010). Linking empowering leadership and follower creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi.org/10.5465/amj.2010.48037118.

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.