



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΩΣ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΚΕΝΤΡΑ
ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΙΩΑΝΝΕΤΤΑ

ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΠΑΤΡΑ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά την ηθική ηγεσία ως μοντέλο διοίκησης σε δομές αποκατάστασης, εστιάζοντας στην αντιλαμβανόμενη ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων από την οπτική των εργαζομένων. Αρχικά, αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο της ηγεσίας, με έμφαση στις κλασικές και σύγχρονες προσεγγίσεις, και αναλύεται διεξοδικά η έννοια της ηθικής ηγεσίας, οι βασικές της αρχές, οι μηχανισμοί επιρροής και η σύνδεσή της με τον τομέα της υγείας και της αποκατάστασης.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται εμπειρική ποσοτική έρευνα με τη χρήση ανώνυμου, δομημένου ερωτηματολογίου, βασισμένου στην κλίμακα Ethical Leadership Scale (ELS) των Brown και συνεργατών, η οποία περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις αξιολόγησης της ηθικής ηγεσίας. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους σε δομές αποκατάστασης διαφόρων ειδικοτήτων, οι οποίοι δεν κατείχαν διοικητικές θέσεις. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αντιλαμβανόμενη ηθική ηγεσία στις δομές αποκατάστασης εμφανίζεται σε μέτριο έως σχετικά υψηλό επίπεδο, με διαφοροποιήσεις μεταξύ επιμέρους διαστάσεων. Ιδιαίτερα θετικά αξιολογήθηκαν στοιχεία που αφορούν τη διαπροσωπική ηθική συμπεριφορά, τη δικαιοσύνη και την αξιοπιστία των προϊσταμένων, ενώ χαμηλότερες τιμές καταγράφηκαν σε ζητήματα που σχετίζονται με τη συνειδητή ηθική στάθμιση στη λήψη αποφάσεων.

Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν τη σημασία της ηθικής ηγεσίας ως κρίσιμου παράγοντα για τη διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος και τη βιώσιμη λειτουργία των δομών αποκατάστασης. Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ενίσχυση της ηθικής διάστασης της ηγεσίας μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της διοίκησης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

Λέξεις-κλειδιά: ηθική ηγεσία, ηγεσία, δομές αποκατάστασης, διοίκηση υγείας, εργαζόμενο

Abstract

Leadership constitutes a critical factor influencing the functioning, effectiveness, and sustainability of healthcare organizations, particularly in contexts characterized by increased ethical demands and complex organizational structures, such as rehabilitation centers. Within this framework, ethical leadership has emerged as a contemporary, value-oriented model of management that emphasizes fairness in decision-making, transparency, accountability, and the promotion of ethical standards of behavior, thereby contributing to a positive work climate and organizational culture.

The purpose of the present master's thesis is to examine ethical leadership as a management model in rehabilitation settings through both a theoretical exploration of the concept and an empirical investigation of employees' perceptions of ethical leadership. The study adopted a quantitative research design and was conducted using an anonymous, structured questionnaire based on the 10-item Ethical Leadership Scale (ELS) developed by Brown et al. The research sample consisted of 80 employees from various therapeutic disciplines working in rehabilitation centers in Greece.

The results of the descriptive statistical analysis indicated that perceived ethical leadership in rehabilitation settings was reported at a moderate to relatively high level, with notable variations across its distinct dimensions. Higher mean scores were observed in aspects related to interpersonal ethical behavior, fairness, and trust in supervisors, while lower scores were identified in dimensions associated with conscious ethical deliberation in decision-making and the definition of success beyond outcomes alone.

In conclusion, the findings highlight the importance of ethical leadership as a meaningful and necessary management model in rehabilitation centers. The study underscores the need to strengthen the ethical dimension of leadership within healthcare organizations, both at a theoretical level and in managerial practice, in order to support employee well-being, foster trust, and enhance the quality and sustainability of rehabilitation services.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	4
Κεφάλαιο 1. Θεωρητικό Πλαίσιο Ηγεσίας	7

1.1 Εισαγωγική θεμελίωση της έννοιας της ηγεσίας	7
1.2 Ορισμοί και εννοιολογική αποσαφήνιση της ηγεσίας	7
1.3 Ιστορική εξέλιξη και θεωρητική πορεία της ηγεσίας	8
Κεφάλαιο 2. Θεωρίες Ηγεσίας	10
2.1 Κλασσικές Θεωρίες	10
2.1.1 Θεωρία της Μεγάλης Προσωπικότητας	10
2.1.2 Προσέγγιση των Χαρακτηριστικών	11
2.1.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες	12
2.1.4 Θεωρίες Κατάστασης	13
2.1.5 Ενδεχομενικές Θεωρίες	14
2.2 Από τις Κλασσικές στις Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας: Θεωρητικές Μετατοπίσεις και Αιτιολόγηση της Εξέλιξης	15
2.3 Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Νέες Κατευθύνσεις στη Θεωρία Ηγεσίας	17
2.3.1 Συναλλακτική Ηγεσία	17
2.3.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία	18
2.3.3 Υπηρεσιακή Ηγεσία	18
2.3.4 Αυθεντική Ηγεσία	18
2.3.5 Σύγχρονες Ηθικά Προσανατολισμένες Κατευθύνσεις	19
Κεφάλαιο 3. Ηθική Ηγεσία	20
3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Ηθικής Ηγεσίας	20
3.2 Θεμελιώδη Χαρακτηριστικά και Αρχές της Ηθικής Ηγεσίας	20
3.3 Μηχανισμοί Ηθικής Επίδρασης της Ηθικής Ηγεσίας	21
3.4 Συνέπειες και Επιπτώσεις της Ηθικής Ηγεσίας	22
3.5 Μέτρηση και Εργαλεία Αξιολόγησης της Ηθικής Ηγεσίας	23
3.6 Ηθική Ηγεσία στις Υπηρεσίες Υγείας και στα Κέντρα Αποκατάστασης	25
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας	27
4.1 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα	27
Ερευνητικά Ερωτήματα	27
4.2 Δείγμα της Έρευνας	27
4.2 Ερευνητικό Εργαλείο	28

4.4 Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων	30
4.5 Στατιστική ανάλυση	31
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα μελέτης	31
5.1 Περιγραφική ανάλυση χαρακτηριστικών δείγματος	32
5.2 Περιγραφική Ανάλυση Ηθικής Ηγεσίας	35
5.3 Επαγωγική στατιστική ανάλυση	37
Συζήτηση	40
Βιβλιογραφία	43

Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί διαχρονικά έναν από τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία, την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Στη σύγχρονη εποχή,

ωστόσο, η έννοια της ηγεσίας έχει διευρυνθεί σημαντικά, καθώς τα οργανωσιακά περιβάλλοντα χαρακτηρίζονται από αυξημένη πολυπλοκότητα, έντονες κοινωνικές προσδοκίες και αυξανόμενες απαιτήσεις διαφάνειας και λογοδοσίας. Ως επακόλουθο, η ηγεσία δεν περιορίζεται πλέον αποκλειστικά στη διοικητική ικανότητα ή στην επίτευξη στόχων, αλλά συνδέεται άρρηκτα με αξίες, πρότυπα συμπεριφοράς και την ηθική ευθύνη των ηγετών απέναντι στους εργαζομένους και στην κοινωνία (Northouse, 2021· Yukl, 2013).

Ιδιαίτερα στον τομέα της υγείας, η ηγεσία αποκτά κρίσιμη σημασία, καθώς οι διοικητικές και οργανωσιακές αποφάσεις διαμορφώνουν άμεσα την ποιότητα φροντίδας, την ασφάλεια των ασθενών και την προστασία της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Οι οργανισμοί υγείας καλούνται να λειτουργούν σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης, περιορισμένων πόρων και αυξημένων ηθικών διλημμάτων, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ηγετικών προσεγγίσεων με σαφή ηθικό προσανατολισμό (Avolio και συν., 2009). Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία δεν αποτελεί απλώς εργαλείο διοίκησης, αλλά θεμελιώδη παράγοντα διαμόρφωσης οργανωσιακής κουλτούρας και επαγγελματικών στάσεων.

Οι υπηρεσίες υγείας και ειδικότερα τα κέντρα αποκατάστασης λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό πλαίσιο, όπου η φροντίδα είναι συχνά μακροχρόνια, η συνεργασία διεπιστημονική και οι εξυπηρετούμενοι πληθυσμοί αυξημένης ευαλωτότητας. Οι επαγγελματίες που απασχολούνται σε δομές αποκατάστασης καλούνται να ανταποκριθούν όχι μόνο σε τεχνικές και επιστημονικές απαιτήσεις, αλλά και σε έντονες συναισθηματικές και ηθικές προκλήσεις. Σε αυτά τα περιβάλλοντα, η ποιότητα της ηγεσίας επηρεάζει καθοριστικά το εργασιακό κλίμα, τη συνεργασία των ομάδων, την επαγγελματική ευημερία του προσωπικού και, τελικά, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Liden και συν., 2025).

Τα τελευταία χρόνια, η ηθική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ένα σύγχρονο και αξιακά προσανατολισμένο μοντέλο διοίκησης, το οποίο επικεντρώνεται στη δίκαιη λήψη αποφάσεων, στη διαφάνεια, στη λογοδοσία και στην προώθηση ηθικών προτύπων συμπεριφοράς. Σε αντίθεση με παραδοσιακές προσεγγίσεις που εστιάζουν κυρίως στον έλεγχο και στα αποτελέσματα, η ηθική ηγεσία αναγνωρίζει τον ρόλο του ηγέτη ως προτύπου συμπεριφοράς και φορέα ηθικών αξιών, οι οποίες διαχέονται στο σύνολο του οργανισμού μέσω της καθημερινής αλληλεπίδρασης με τους εργαζομένους (Brown & Treviño, 2006). Η προσέγγιση αυτή θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη για

τον χώρο της υγείας, όπου η διοίκηση συνδέεται άμεσα με ζητήματα επαγγελματικής ευθύνης, φροντίδας και κοινωνικής αποστολής.

Παρά το εντεινόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον για την ηθική ηγεσία, η διεθνής βιβλιογραφία παρουσιάζει περιορισμένο αριθμό μελετών που εστιάζουν ειδικά στις δομές αποκατάστασης και, κυρίως, στην οπτική των εργαζομένων που δραστηριοποιούνται σε αυτές. Η πλειονότητα των ερευνών αφορά γενικότερα νοσοκομειακά ή οργανωσιακά περιβάλλοντα, αφήνοντας λιγότερο διερευνημένες τις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες των δομών αποκατάστασης. Το ερευνητικό αυτό κενό καθιστά αναγκαία τη συστηματική μελέτη της ηθικής ηγεσίας σε αυτούς τους οργανισμούς, λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των επαγγελματιών που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή παροχής φροντίδας.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της ηθικής ηγεσίας ως μοντέλου διοίκησης σε κέντρα αποκατάστασης, με έμφαση τόσο στη θεωρητική θεμελίωση της έννοιας όσο και στη σημασία της για τη λειτουργία των οργανισμών υγείας. Ταυτοχρόνως, η εργασία περιλαμβάνει εμπειρική ποσοτική έρευνα, η οποία αποσκοπεί στην αποτύπωση της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας από την οπτική των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της εμπειρικής γνώσης στον συγκεκριμένο τομέα.

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να προσφέρει τόσο θεωρητική όσο και πρακτική συμβολή. Σε θεωρητικό επίπεδο, επιδιώκει να ενισχύσει την κατανόηση της ηθικής ηγεσίας στο πλαίσιο των δομών αποκατάστασης, ενώ σε πρακτικό επίπεδο αναδεικνύει τη σημασία της ενσωμάτωσης ηθικών αρχών στη διοικητική πρακτική των οργανισμών υγείας. Τα ευρήματα της μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν από διοικητικά και επιστημονικά στελέχη, συντελώντας στη διαμόρφωση πιο δίκαιων, ανθρωποκεντρικών και βιώσιμων οργανωσιακών περιβαλλόντων.

Η εργασία οργανώνεται ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της ηγεσίας και οι βασικές εννοιολογικές προσεγγίσεις της, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι κλασικές και σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην ηθική ηγεσία, εξετάζοντας τους βασικούς ορισμούς, τις αρχές, τους μηχανισμούς επιρροής και τη σύνδεσή της με τον τομέα της υγείας και της αποκατάστασης. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ακολουθούν τα αποτελέσματα και η συζήτηση των ευρημάτων. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1. Θεωρητικό Πλαίσιο Ηγεσίας

1.1 Εισαγωγική θεμελίωση της έννοιας της ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες και πιο πολυσύνθετες έννοιες της διοικητικής επιστήμης, καθώς συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών και την επίτευξη συλλογικών στόχων. Η ερευνητική ενασχόληση με το φαινόμενο της ηγεσίας εκτείνεται για περισσότερες από δύο δεκαετίες, μελετώντας τους μηχανισμούς μέσω των οποίων τα άτομα

επηρεάζουν, καθοδηγούν και ενδυναμώνουν άλλους μέσα σε ποικίλα οργανωσιακά περιβάλλοντα. Η πολυπλοκότητα της έννοιας έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση ενός πλούσιου θεωρητικού πλαισίου, το οποίο περιλαμβάνει διαφορετικές σχολές σκέψης και ποικίλες οπτικές σχετικά με τον ρόλο, τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Η παρούσα ενότητα αποσκοπεί στη συγκρότηση ενός συνεκτικού θεωρητικού υπόβαθρου, παρουσιάζοντας αρχικά τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ηγεσίας και την ιστορική της εξέλιξη. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας, αρχίζοντας από τις κλασικές θεωρίες που επικεντρώθηκαν στα χαρακτηριστικά ή τη συμπεριφορά του ηγέτη και καταλήγοντας στις σύγχρονες, πολυπαραγοντικές και αξιακές μορφές ηγεσίας. Η ανάλυση αυτή αποτελεί απαραίτητη βάση για την εις βάθος διερεύνηση της ηθικής ηγεσίας, η οποία αποτελεί και τον κεντρικό άξονα της παρούσας μελέτης.

1.2 Ορισμοί και εννοιολογική αποσαφήνιση της ηγεσίας

Η προσπάθεια ορισμού της ηγεσίας έχει απασχολήσει εκτενώς τη βιβλιογραφία, με αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλών διαφορετικών διατυπώσεων. Ο Stogdill (1974) υπογράμμισε ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας όσοι και οι ερευνητές που την έχουν μελετήσει», καταδεικνύοντας τη δυσκολία ενιαίας εννοιολογικής προσέγγισης. Η ηγεσία έχει θεωρηθεί ως έμφυτο γνώρισμα, ως σύνολο συμπεριφορών, ως διαδικασία επιρροής ή ως δυναμική σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων (Yukl, 2013).

Παρά τις διαφορετικές αυτές προσεγγίσεις, η σύγχρονη βιβλιογραφία συγκλίνει στην αντίληψη της ηγεσίας ως διαδικασίας άσκησης επιρροής που αποσκοπεί στην καθοδήγηση και στην υποστήριξη της συλλογικής προσπάθειας. Ο Yukl (2013) ορίζει την ηγεσία ως «μια διαδικασία επηρεασμού των άλλων ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και πώς να γίνει, καθώς και μια διαδικασία διευκόλυνσης των προσπαθειών που απαιτούνται για την επίτευξη κοινών στόχων». Ο ορισμός αυτός αναδεικνύει δύο βασικά στοιχεία: την επιρροή και τη συνεργατική δράση.

Αντίστοιχα, ο Northouse (2021) περιγράφει την ηγεσία ως μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Η αντίληψη αυτή

ενισχύει τη σημασία της σχέσης μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, αλλά και τον ρόλο του πλαισίου μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η ηγετική διαδικασία.

Επιπλέον, σύγχρονοι μελετητές υπογραμμίζουν ότι η ηγεσία αποτελεί μια πολυεπίπεδη κοινωνική διαδικασία, επηρεαζόμενη από τις αξίες, την οργανωσιακή κουλτούρα και τα πρότυπα αλληλεπίδρασης, ενώ δεν μπορεί πλέον να περιοριστεί ούτε αποκλειστικά σε ατομικά χαρακτηριστικά ούτε σε τυπικούς ρόλους (Liden και συν., 2025). Συνεπώς, η σφαιρική κατανόηση της ηγεσίας απαιτεί τη μελέτη των θεωρητικών προσεγγίσεων που έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά, από τις παραδοσιακές έως τις σύγχρονες.

1.3 Ιστορική εξέλιξη και θεωρητική πορεία της ηγεσίας

Η θεωρία της ηγεσίας έχει εξελιχθεί μέσα από πολλές φάσεις, καθεμία επηρεασμένη από τις κοινωνικές, οικονομικές και επιστημονικές συνθήκες της εποχής. Οι πρώιμες θεωρίες, όπως η Θεωρία της Μεγάλης Προσωπικότητας και η Θεωρία των Χαρακτηριστικών, αντιμετώπισαν την ηγεσία ως αποτέλεσμα έμφυτων ιδιοτήτων και ιδιαίτερων προσωπικών γνωρισμάτων. Αυτές οι προσεγγίσεις άσκησαν σημαντική ιστορική επιρροή αλλά αμφισβητήθηκαν λόγω της περιορισμένης τους ικανότητας να εξηγήσουν την ηγετική αποτελεσματικότητα σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Khan και συν., 2016).

Η ερευνητική προσοχή μετατοπίστηκε στη συνέχεια προς τις συμπεριφορικές θεωρίες, οι οποίες επικεντρώθηκαν στο τι κάνουν οι ηγέτες, εξετάζοντας παρατηρήσιμα μοτίβα συμπεριφοράς. Αν και οι θεωρίες αυτές συνέβαλαν στη συστηματική ανάλυση του ηγετικού ρόλου, δεν μπόρεσαν να προσδιορίσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές που να οδηγούν σε καθολικά αποτελεσματική ηγεσία (Northouse, 2021).

Ως απάντηση, αναπτύχθηκαν οι καταστασιακές και ενδεχομενικές θεωρίες, οι οποίες υποστήριξαν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τη συνάφεια ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, στις απαιτήσεις του έργου και στις ανάγκες των ακολούθων. Το Μοντέλο Ηγεσίας του Fiedler και η Θεωρία Διαδρομής–Στόχου του House αποτέλεσαν θεμελιώδεις συμβολές στη συγκεκριμένη κατηγορία, προσθέτοντας πολυπλοκότητα και προσαρμοστικότητα στην κατανόηση της ηγεσίας (Yukl, 2013).

Η πιο πρόσφατη εξέλιξη στον χώρο της ηγεσίας περιλαμβάνει τις σύγχρονες θεωρίες, όπως η μετασχηματιστική, η αυθεντική, η υπηρεσιακή και η ηθική ηγεσία, οι οποίες συνδέουν την ηγεσία με αξίες, συμπεριφορές υψηλής ηθικής ακεραιότητας και προσανατολισμό προς την ανάπτυξη των ακολούθων. Όπως αναφέρουν οι Liden, Wang και Wang (2025), οι θεωρίες αυτές αντανakλούν τη στροφή της έρευνας προς πιο ολιστικές και αξιακά φορτισμένες προσεγγίσεις, οι οποίες επιδιώκουν να εξηγήσουν πώς οι ηγέτες διαμορφώνουν κουλτούρα, νόημα και ηθικό προσανατολισμό στους οργανισμούς.

Η ιστορική αυτή αναδρομή καθιστά σαφές ότι η κατανόηση της ηγεσίας έχει διευρυνθεί σημαντικά, μεταβαίνοντας από ατομοκεντρικές προσεγγίσεις σε πολυδιάστατα μοντέλα που λαμβάνουν υπόψη το πλαίσιο, τις σχέσεις και τις ηθικές παραμέτρους. Η εξέλιξη αυτή δημιουργεί το υπόβαθρο για τη μελέτη της ηθικής ηγεσίας, η οποία θα εξεταστεί στα επόμενα κεφάλαια.

Κεφάλαιο 2. Θεωρίες Ηγεσίας

2.1 Κλαστικές Θεωρίες

Οι κλαστικές θεωρίες ηγεσίας αποτέλεσαν το αρχικό θεμέλιο για τη συστηματική μελέτη του φαινομένου και διαμόρφωσαν το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύχθηκαν οι νεότερες προσεγγίσεις. Εστιάζουν κυρίως στα ατομικά χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές ή τις συνθήκες που καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό. Η χρονική τους εξέλιξη αντανakλά τη μετάβαση από μια περιορισμένη, ατομοκεντρική κατανόηση της ηγεσίας σε πιο πολύπλοκες, πολυπαραγοντικές και αλληλεπιδραστικές προσεγγίσεις.

2.1.1 Θεωρία της Μεγάλης Προσωπικότητας

Η Θεωρία της Μεγάλης Προσωπικότητας αποτελεί την πρώτη οργανωμένη προσπάθεια ερμηνείας της ηγεσίας. Αναπτύχθηκε κυρίως τον 19ο και τις αρχές του 20ού αιώνα, σε ένα κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον όπου η δράση ισχυρών ηγετών –στρατιωτικών, πολιτικών και ιστορικών– θεωρούνταν καθοριστικός παράγοντας κοινωνικών εξελίξεων. Η βασική της παραδοχή είναι ότι οι ηγέτες γεννιούνται με έμφυτα χαρίσματα, εξαιρετικές ικανότητες και ισχυρή θέληση που τους διαφοροποιούν από τον γενικό πληθυσμό (Madanchian και συν., 2016).

Οι σύγχρονες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις επισημαίνουν ότι η θεωρία συνδέθηκε με αντιλήψεις «ηρωικής ηγεσίας», όπου ένα χαρισματικό άτομο καθοδηγεί τους πολλούς, βασιζόμενο κυρίως σε έμφυτες ιδιότητες (Khan και συν., 2016). Ο Kumar (2020) αποτυπώνει τη θεωρία ως το σημείο εκκίνησης του χάρτη των θεωριών ηγεσίας, σημειώνοντας ότι η έμφαση στα έμφυτα γνωρίσματα αντανakλούσε την τότε περιορισμένη επιστημονική κατανόηση της ηγεσίας ως κοινωνικής διαδικασίας.

Παρά τη μεγάλη ιστορική της επίδραση, η θεωρία έχει δεχθεί εκτενή κριτική. Ο Yukl (2013) σημειώνει ότι δεν διαθέτει εμπειρική τεκμηρίωση, ούτε εξηγεί πώς άτομα χωρίς εμφανή έμφυτα χαρίσματα μπορούν να αναπτύξουν αποτελεσματικές ηγετικές δεξιότητες μέσω μάθησης και εμπειρίας. Επιπλέον, η έμφαση σε ανδρικά πρότυπα ηγεσίας έχει χαρακτηριστεί ως περιοριστική και αποκλειστική. Οι Liden, Wang και Wang (2025) τονίζουν ότι η θεωρία απέκλειε γυναίκες και ομάδες εκτός των κυρίαρχων ελίτ, αντικατοπτρίζοντας τις κοινωνικές προκαταλήψεις της εποχής.

Παρά τις αδυναμίες της, η Great Man Theory αποτελεί σημαντικό ιστορικό ορόσημο, καθώς προετοίμασε το έδαφος για τη συστηματική μελέτη των χαρακτηριστικών του ηγέτη και την εμφάνιση της θεωρίας των χαρακτηριστικών.

2.1.2 Προσέγγιση των Χαρακτηριστικών

Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών (trait approach) αποτέλεσε το αμέσως επόμενο συστηματικό θεωρητικό ρεύμα στη μελέτη της ηγεσίας. Η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζει στα εγγενή γνωρίσματα της προσωπικότητας, των αξιών, των κινήτρων και των δεξιοτήτων, τα οποία θεωρείται ότι διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τα υπόλοιπα άτομα (Kumar, 2020). Ιδιότητες όπως η νοημοσύνη, η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα και η κοινωνικότητα

αποτελέσαν αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης, καθώς θεωρήθηκε ότι συνδέονται με την ηγετική αποτελεσματικότητα (Khan και συν., 2016).

Η ερευνητική δραστηριότητα γύρω από την προσέγγιση των χαρακτηριστικών ανέδειξε σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα σε ορισμένα προσωπικά γνωρίσματα και την ηγετική αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, παρά τον μεγάλο όγκο μελετών, δεν προέκυψε ένα ενιαίο και καθολικά αποδεκτό σύνολο χαρακτηριστικών που να προβλέπει σταθερά την επιτυχία στην ηγεσία (Yukl, 2013). Η ασυνέπεια των ευρημάτων, καθώς και η περιορισμένη ενσωμάτωση παραγόντων όπως το πλαίσιο, τις συνθήκες, τις αλληλεπιδράσεις και τη συμπεριφορά του ηγέτη συνέβαλαν στη σταδιακή μετατόπιση του ερευνητικού ενδιαφέροντος προς θεωρίες που δίνουν έμφαση στις παρατηρήσιμες συμπεριφορές και όχι αποκλειστικά στις ατομικές ιδιότητες.

Ταυτόχρονα, η προσέγγιση των χαρακτηριστικών διατήρησε σημαντικό θεωρητικό αποτύπωμα, καθώς συνέβαλε στη συστηματική μελέτη των ατομικών διαφορών και έθεσε τις βάσεις για την εξέλιξη πιο σύνθετων μοντέλων ηγεσίας. Η συμβολή της θεωρείται καθοριστική, δεδομένου ότι προετοίμασε το έδαφος για μεταγενέστερα ρεύματα που ενσωματώνουν τόσο προσωπικά γνωρίσματα όσο και συμπεριφορικές, ενδεχομενικές και ηθικές διαστάσεις της ηγεσίας.

2.1.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες

Οι συμπεριφορικές θεωρίες σηματοδότησαν μια κρίσιμη μετατόπιση στην επιστημονική μελέτη της ηγεσίας, καθώς απομάκρυναν το ερευνητικό ενδιαφέρον από τα έμφυτα χαρακτηριστικά του ηγέτη και το μετέφεραν προς τις παρατηρήσιμες πράξεις και συμπεριφορές του. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες προσεγγίσεις, οι οποίες θεωρούσαν ότι η ηγετική αποτελεσματικότητα απορρέει κυρίως από προσωπικά γνωρίσματα, το συμπεριφορικό ρεύμα υποστήριξε ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί, να καλλιεργηθεί και να ενισχυθεί μέσα από κατάλληλες πρακτικές και εμπειρίες (Yukl, 2013).

Η ερευνητική δραστηριότητα που πραγματοποιήθηκε τη δεκαετία του 1950 στα πανεπιστήμια Ohio State University και University of Michigan υπήρξε καθοριστική για την εδραίωση της συμπεριφορικής προσέγγισης. Τα ευρήματα των μελετών αυτών ανέδειξαν δύο διακριτές διαστάσεις ηγετικής συμπεριφοράς:

α) τον προσανατολισμό στο έργο, που περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, την οργάνωση της εργασίας και την παρακολούθηση της απόδοσης, και

β) τον προσανατολισμό στους ανθρώπους, που σχετίζεται με την επίδειξη ενδιαφέροντος, στήριξης και αλληλεπίδρασης με τα μέλη της ομάδας (Yukl, 2013).

Τα εργαλεία μέτρησης, όπως το Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), διευκόλυναν τη συστηματική καταγραφή και σύγκριση των συμπεριφορών των ηγετών, θέτοντας τις βάσεις για την ανάπτυξη πρακτικών μοντέλων εκπαίδευσης και αξιολόγησης της ηγεσίας. Η συμβολή της προσέγγισης αυτής ήταν ιδιαίτερα σημαντική, καθώς διαμόρφωσε την αντίληψη ότι η ηγεσία δεν είναι αποκλειστικά αποτέλεσμα έμφυτων χαρακτηριστικών, αλλά συνιστά σύνολο δεξιοτήτων που μπορούν να καλλιεργηθούν.

Παρά την επιρροή τους, οι συμπεριφορικές θεωρίες έχουν δεχθεί κριτική για την αδυναμία τους να εξηγήσουν γιατί ορισμένες συμπεριφορές είναι αποτελεσματικές σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα αλλά όχι σε άλλα. Η απουσία ενσωμάτωσης παραγόντων όπως οι οργανωσιακές συνθήκες, η πολυπλοκότητα του έργου και τα χαρακτηριστικά των ακολούθων οδήγησε σταδιακά στην ανάγκη ανάπτυξης θεωριών που να λαμβάνουν υπόψη το πλαίσιο. Όπως επισημαίνει η πρόσφατη συστηματική ανασκόπηση των Nanjundeswaraswamy και συν. (2024), η συμπεριφορική προσέγγιση προσέφερε σημαντική εννοιολογική πρόοδο, αλλά δεν επαρκούσε για να περιγράψει την πολυδιάστατη φύση της ηγετικής αποτελεσματικότητας, γεγονός που οδήγησε στη γέννηση των καταστασιακών και ενδεχομενικών θεωριών.

Συνολικά, οι συμπεριφορικές θεωρίες αποτέλεσαν καθοριστικό στάδιο στην εξέλιξη της ηγετικής σκέψης. Εισήγαγαν την ιδέα της ηγεσίας ως μαθησιακής διαδικασίας και διαμόρφωσαν το υπόβαθρο για πιο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις, όπου η αποτελεσματικότητα του ηγέτη νοείται ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης συμπεριφοράς και περιβάλλοντος.

2.1.4 Θεωρίες Κατάστασης

Οι θεωρίες κατάστασης αποτέλεσαν σημαντική εξέλιξη στην ερμηνεία της ηγετικής αποτελεσματικότητας, καθώς εισήγαγαν την ιδέα ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο, καθολικό στυλ ηγεσίας που να αποδίδει σε όλες τις συνθήκες. Αντίθετα, η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει την ικανότητα του ηγέτη να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με τις ανάγκες, τις ικανότητες και το επίπεδο ετοιμότητας των ακολούθων. Το πιο γνωστό και ευρέως εφαρμοζόμενο μοντέλο αυτής της προσέγγισης είναι το Situational Leadership Model των Hersey και Blanchard, το οποίο προτείνει ότι ηγετική συμπεριφορά πρέπει να διαφοροποιείται ως προς τον βαθμό καθοδήγησης (task behavior) και τον βαθμό υποστήριξης (relationship behavior) (Yukl, 2013).

Στο πλαίσιο αυτό, η ωριμότητα των ακολούθων θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή της κατάλληλης ηγετικής στρατηγικής. Οι ηγέτες καλούνται να ξεκινούν με πιο κατευθυντική προσέγγιση όταν οι ακόλουθοι διαθέτουν περιορισμένες δεξιότητες ή αυτοπεποίθηση, και σταδιακά να μεταβαίνουν σε υποστηρικτικές ή συμμετοχικές μορφές ηγεσίας, καθώς τα μέλη της ομάδας αποκτούν μεγαλύτερη αυτονομία και επαγγελματική ετοιμότητα (Northouse, 2021).

Η συμβολή των καταστασιακών θεωριών υπήρξε σημαντική, καθώς ανέδειξαν την προσαρμοστικότητα ως θεμελιώδες χαρακτηριστικό της ηγεσίας. Παράδοξα, όμως, το μοντέλο έχει δεχθεί κριτική για την περιορισμένη εμπειρική του τεκμηρίωση και για την απλοποιημένη θεώρηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ακολούθων. Σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες ανασκοπήσεις, ενώ το μοντέλο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο πρακτικής εφαρμογής, δεν επαρκεί για να εξηγήσει την πολυδιάστατη σχέση μεταξύ συνθηκών, συμπεριφορών και αποτελεσμάτων (Nanjundeswaraswamy και συν., 2024). Αυτή η διαπίστωση οδήγησε στην ανάπτυξη των πιο σύνθετων ενδεχομενικών θεωριών, οι οποίες επιχείρησαν να συνδυάσουν περισσότερες μεταβλητές στην ερμηνεία της ηγετικής αποτελεσματικότητας.

2.1.5 Ενδεχομενικές Θεωρίες

Οι ενδεχομενικές θεωρίες συνιστούν σημαντική εξέλιξη στο πεδίο της ηγεσίας, καθώς υιοθετούν μια ολοκληρωμένη και πολυπαραγοντική προσέγγιση. Οι προαναφερθείσες θεωρίες επιχείρησαν να εξηγήσουν την ηγετική αποτελεσματικότητα ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του

ηγέτη, των υφισταμένων και των συνθηκών που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Σε αντίθεση με προηγούμενες θεωρίες που εστίαζαν είτε στα χαρακτηριστικά είτε στις συμπεριφορές, οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ τριών βασικών παραμέτρων: των χαρακτηριστικών του έργου, των ιδιοτήτων και των αναγκών των ακολούθων και των χαρακτηριστικών του ίδιου του ηγέτη.

Η πλέον γνωστή θεωρία αυτής της κατηγορίας είναι το Μοντέλο Ηγεσίας του Fiedler, το οποίο υποστηρίζει ότι η αποδοτικότητα ενός ηγέτη καθορίζεται από τον βαθμό ευνοϊκότητας της περίπτωσης. Το μοντέλο εξετάζει παράγοντες όπως τη φύση των σχέσεων ηγέτη–ακολούθων, τη δομή του έργου και την ισχύ που παρέχει η θέση του ηγέτη (Yukl, 2013).

Σημαντική επίσης είναι η Θεωρία Διαδρομής–Στόχου του House (Path–Goal Theory), η οποία περιγράφει τον ηγέτη ως διευκολυντή της πορείας των ακολούθων προς την επίτευξη των στόχων. Ο ηγέτης απομακρύνει εμπόδια, παρέχει καθοδήγηση και προσαρμόζει το ηγετικό στυλ ώστε να ενισχύει την παρακίνηση και την ικανοποίηση (Kumar, 2020). Η θεωρία αναγνωρίζει διαφορετικούς τύπους ηγετικής συμπεριφοράς, όπως κατευθυντική, υποστηρικτική, συμμετοχική και προσανατολισμένη στην επίδοση, υποστηρίζοντας ότι κάθε τύπος είναι αποτελεσματικός σε διαφορετικές συνθήκες.

Οι ενδεχομενικές θεωρίες προσέφεραν ένα στέρεο θεωρητικό υπόβαθρο για τις μεταγενέστερες προσεγγίσεις της ηγεσίας, καθώς αναγνώρισαν ότι η ηγεσία δεν είναι στατική ούτε μονοδιάστατη διαδικασία. Αντιθέτως, αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που επηρεάζεται από σύνθετες, αλληλοεξαρτώμενες συνθήκες (Nanjundeswaraswamy και συν., 2024). Παράλληλα, αποτέλεσαν θεωρητικό υπόβαθρο για τη γέννηση των σύγχρονων θεωριών που δίνουν έμφαση στη σχέση ηγέτη–ακολούθων, στην αξιακή διάσταση της ηγεσίας και στις ηθικές προεκτάσεις της ηγετικής δράσης.

2.2 Από τις Κλασικές στις Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας: Θεωρητικές Μετατοπίσεις και Αιτιολόγηση της Εξέλιξης

Η εξέλιξη των θεωριών ηγεσίας δεν ήταν γραμμική, αλλά αποτέλεσε προϊόν συνεχούς αναθεώρησης και αμφισβήτησης των υφιστάμενων εννοιολογικών σχημάτων. Οι κλασικές θεωρίες, όπως οι προσεγγίσεις της Μεγάλης Προσωπικότητας, των Χαρακτηριστικών, των

Συμπεριφορών και οι καταστασιακές/ενδεχομενικές θεωρίες, προσέφεραν σημαντικές βάσεις για την κατανόηση του ηγετικού φαινομένου, αλλά παρουσίασαν περιορισμούς που οδήγησαν σταδιακά στην ανάγκη για πιο σύνθετα και πολυδιάστατα μοντέλα. Όπως αναφέρουν οι Dinh και συν., (2014), η εξέλιξη της ηγεσίας υπήρξε αποτέλεσμα διαδοχικών «κυμάτων» θεωρητικών προσεγγίσεων, όπου κάθε νέο ρεύμα επιχειρούσε να καλύψει τα κενά και τις αδυναμίες των προηγούμενων.

Όπως επισημαίνει ο Yukl (2013), καμία από τις κλασικές θεωρίες δεν κατάφερε να εξηγήσει πλήρως τη συνάφεια ανάμεσα στον ηγέτη, τις απαιτήσεις της εργασίας και το μεταβαλλόμενο οργανωσιακό πλαίσιο. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών, αν και συνέβαλαν στην κατανόηση των ατομικών διαφορών και των ηγετικών πρακτικών, δεν μπόρεσαν να προβλέψουν συνεκτικά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Σύμφωνα με τη συστηματική ανασκόπηση των Nanjundeswaraswamy & Swamy (2014), οι παραδοσιακές θεωρίες επικεντρώνονταν σε μεμονωμένες διαστάσεις —όπως χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές— γεγονός που περιόριζε την ικανότητά τους να αποδώσουν την πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών. Παράλληλα, οι καταστασιακές προσεγγίσεις, όπως το μοντέλο των Hersey και Blanchard ή το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler, παρά την πρόοδό τους, αναπαριστούσαν συχνά την ηγεσία ως αποτέλεσμα ενός περιορισμένου αριθμού μεταβλητών, αγνοώντας ευρύτερες ψυχολογικές, κοινωνικές και ηθικές διεργασίες (Northouse, 2021). Επιπλέον, η κριτική ανάλυση των Bolden και συν. (2003) καταδεικνύει ότι καμία από αυτές τις προσεγγίσεις δεν μπορεί να λειτουργήσει ως ολοκληρωτικό ερμηνευτικό πλαίσιο της ηγεσίας, καθώς η κάθε μία φωτίζει μόνο ένα αποσπασματικό τμήμα του φαινομένου.

Οι περιορισμοί αυτοί εξηγούν τη σταδιακή εμφάνιση των λεγόμενων *new genre leadership theories*, όπως περιγράφονται στην ανάλυση των (Avolio και συν., 2009). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική, η αυθεντική, η υπηρεσιακή και η ηθική ηγεσία αναδύθηκαν ως απάντηση στις σύγχρονες οργανωσιακές προκλήσεις, τονίζοντας την ανάγκη για ηγέτες που δεν επιδιώκουν απλώς την επίτευξη στόχων, αλλά ενθαρρύνουν τη δέσμευση, την ακεραιότητα και τη θετική ψυχολογική ανάπτυξη των ακολούθων. Σε αυτή τη λογική, η ηγεσία έπαψε να θεωρείται αποκλειστικά εργαλειακή και απέκτησε έντονο αξιακό χαρακτήρα.

Αντίστοιχα, οι Liden, Wang & Wang (2025) υπογραμμίζουν ότι η εξέλιξη της ηγεσίας ως ερευνητικού πεδίου συνδέεται με βαθύτερες κοινωνικοπολιτισμικές μεταβολές, όπως η αυξημένη

πολυπλοκότητα των οργανισμών, η ανάγκη για συνεργατικό κλίμα, η έμφαση στη διαφάνεια και η ενίσχυση της ηθικής λογοδοσίας. Οι συγγραφείς τεκμηριώνουν ότι οι σύγχρονες θεωρίες προέκυψαν ως αποτέλεσμα της αδυναμίας των παραδοσιακών προσεγγίσεων να αποδώσουν τον δυναμικό, σχεσιακό και αξιακό χαρακτήρα της ηγετικής διαδικασίας. Με βάση αυτά τα δεδομένα, η μετατόπιση προς πιο ολιστικά μοντέλα δεν ήταν απλώς θεωρητική εξέλιξη, αλλά αναγκαιότητα που επέβαλαν οι πρακτικές απαιτήσεις των σύγχρονων οργανισμών.

Παράλληλα, οι Khan και συν. (2016) και ο Kumar (2020) καταγράφουν ότι η μετάβαση από τις ατομοκεντρικές θεωρίες σε σύγχρονες πολυδιάστατες προσεγγίσεις συνδέεται με την αναγνώριση πως οι ηγέτες δεν λειτουργούν σε ουδέτερα περιβάλλοντα· αντίθετα, η ηγεσία συνδιαμορφώνεται από τους ακολούθους, την κουλτούρα, τις αξίες και τις ηθικές προσδοκίες. Αυτή η φάση ωρίμανσης της ηγετικής θεωρίας άνοιξε τον δρόμο για μοντέλα που ερμηνεύουν την ηγεσία ως σχέση αμοιβαίας επιρροής, ως διαδικασία νοηματοδότησης και στο πιο εξελιγμένο επίπεδο ως ηθικό και αξιακό καθοδηγητικό πλαίσιο.

Συνολικά, η ενότητα αυτή αναδεικνύει γιατί οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας δεν αποτελούν απλώς μία νέα ακαδημαϊκή τάση, αλλά μία ιστορικά και επιστημονικά τεκμηριωμένη μετατόπιση που αντανάκλα τη μεγάλη ανάγκη για ηγέτες ικανούς να διαχειριστούν πολυπλοκότητα, να ενισχύσουν την ηθική ακεραιότητα και να προάγουν την οργανωσιακή ευημερία. Η μετατόπιση αυτή αποτελεί τη βάση για την εξέταση της μετασχηματιστικής, υπηρεσιακής και αυθεντικής ηγεσίας, αλλά και για τη συστηματική μελέτη της ηθικής ηγεσίας, η οποία συνιστά τον κορμό της παρούσας έρευνας.

2.3 Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Νέες Κατευθύνσεις στη Θεωρία Ηγεσίας

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας αναπτύχθηκαν ως απάντηση στους περιορισμούς των κλασικών μοντέλων, τα οποία δεν κατόρθωσαν να αποδώσουν την πολυπλοκότητα της ηγετικής διαδικασίας στα σύγχρονα, δυναμικά και πολυεπίπεδα οργανωσιακά περιβάλλοντα. Όπως επισημαίνουν οι Avolio, Walumbwa & Weber (2009), η νεότερη ερευνητική εστίαση μετατοπίστηκε από μονοδιάστατες προσεγγίσεις – όπως τα χαρακτηριστικά ή οι συμπεριφορές – προς ολοκληρωμένα μοντέλα που ενσωματώνουν το πλαίσιο, τη σχέση ηγέτη–ακολούθων, τις αξίες, τη διαπροσωπική δυναμική και τον ηθικό προσανατολισμό.

Παράλληλα, οι Liden, Wang & Wang (2025) τονίζουν ότι η ηγεσία στον 21ο αιώνα έχει εξελιχθεί σε μια βαθιά σχεσιακή και ηθικά καθοδηγούμενη διαδικασία, επηρεασμένη από κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές, την ενίσχυση της πολυπλοκότητας και την ανάγκη για υψηλά επίπεδα διαφάνειας και λογοδοσίας. Συμπληρωματικά, οι Komives & Dugan (2010) τεκμηριώνουν ότι η μετάβαση στις σύγχρονες θεωρίες αντανακλά μια ουσιαστική αλλαγή παραδείγματος: η ηγεσία πλέον νοείται ως κοινωνική διαδικασία με έμφαση στη συνεργασία, την αυθεντικότητα, την ηθική διάσταση και την ανάπτυξη των ακολούθων.

2.3.1 Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί μια από τις βασικές προσεγγίσεις του σύγχρονου θεωρητικού πλαισίου, παρότι διατηρεί έντονα στοιχεία των παραδοσιακών μοντέλων. Σύμφωνα με τον Yukl (2013), η σχέση ηγέτη–ακολούθων βασίζεται σε μηχανισμούς ανταμοιβών και κυρώσεων, καθιστώντας την ηγεσία μια διαδικασία ανταλλαγής, όπου η συμμόρφωση επιτυγχάνεται μέσω κινήτρων ή διορθωτικών παρεμβάσεων.

Το μοντέλο αυτό διασφαλίζει σταθερότητα, καθαρή δομή και προβλεψιμότητα στην απόδοση, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιβάλλοντα όπου απαιτείται υψηλός βαθμός οργάνωσης. Ωστόσο, τόσο ο Yukl (2013) όσο και οι Bolden και συν. (2003) επισημαίνουν ότι η συναλλακτική ηγεσία δεν προάγει την εσωτερική παρακίνηση, ούτε συνεισφέρει στην ανάπτυξη ηθικής δέσμευσης ή οργανωσιακού κλίματος που βασίζεται σε αξίες. Η ηγεσία περιορίζεται σε εργαλειακή σχέση και δεν ενθαρρύνει την καινοτομία ή τη βαθιά συμμετοχή των εργαζομένων.

2.3.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποτελέσει μία από τις πλέον επιδραστικές θεωρίες των τελευταίων δεκαετιών. Σύμφωνα με τους Avolio, Walumbwa & Weber (2009), ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει τους ακολούθους να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα για χάρη ενός κοινού οράματος, καλλιεργώντας εμπιστοσύνη, ενδυνάμωση και αίσθηση σκοπού. Η θεωρία δομείται γύρω από τέσσερις συστατικές διαστάσεις: ιδεαλισμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, νοητική διέγερση και εξατομικευμένη υποστήριξη.

Η ηγεσία αυτή έχει αξιοσημείωτες ομοιότητες με τις ηθικά προσανατολισμένες θεωρίες, καθώς προωθεί αξίες όπως ακεραιότητα, ενδυνάμωση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Όπως αναφέρουν οι Dinh και συν., (2014), η μετασχηματιστική ηγεσία υπήρξε καταλύτης στη μεταστροφή της ερευνητικής εστίασης προς την ενσωμάτωση ηθικών και ψυχολογικών διαστάσεων, ανοίγοντας τον δρόμο για την εξέλιξη της ηθικής ηγεσίας.

2.3.3 Υπηρεσιακή Ηγεσία

Η υπηρεσιακή ηγεσία αποτελεί μια κατεξοχήν ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Σύμφωνα με τους Liden, Wang & Wang (2025), ο υπηρεσιακός ηγέτης τοποθετεί τις ανάγκες, την ευημερία και την ανάπτυξη των ακολούθων στο επίκεντρο της ηγετικής διαδικασίας. Βασικές της αξίες είναι η ενσυναίσθηση, η ταπεινότητα, η φροντίδα, η ηθική ευθύνη και η προάσπιση της δικαιοσύνης.

Οι Bolden και συν. (2003) επισημαίνουν ότι το μοντέλο αυτό αντανakλά μια έντονη ηθική διάσταση, καθώς ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τον εαυτό του πρωτίστως ως φορέα υπηρεσίας και όχι εξουσίας. Η εφαρμογή της θεωρίας στον χώρο της υγείας θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη, καθώς προάγει αξίες συμβατές με φροντίδα, ασφάλεια, εμπιστοσύνη και επαγγελματική ενσυναίσθηση.

2.3.4 Αυθεντική Ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία αναδύθηκε ως απάντηση σε φαινόμενα οργανωσιακής αναξιοπιστίας, ηθικών σκανδάλων και διαφθοράς. Για τους Avolio, Walumbwa & Weber (2009), ο αυθεντικός ηγέτης διακρίνεται από αυτογνωσία, γνησιότητα, αξιακή συνοχή και διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων. Η θεωρία δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ προσωπικής ηθικής, οργανωσιακής ακεραιότητας και ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων.

Όπως αναφέρει η συστηματική παρουσίαση των Komives & Dugan (2010), η αυθεντική ηγεσία αποτελεί κρίσιμο ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ των παραδοσιακών και των ηθικά προσανατολισμένων θεωριών, καθώς ενσωματώνει αξίες, συναισθηματική νοημοσύνη και βαθιά κατανόηση της επίδρασης που έχει ο ηγέτης στους άλλους. Η σύνδεσή της με την ηθική ηγεσία είναι έντονη και θεωρείται θεμέλιο για την ανάπτυξη μοντέλων οργανωσιακής ηθικής κουλτούρας.

2.3.5 Σύγχρονες Ηθικά Προσανατολισμένες Κατευθύνσεις

Οι Liden, Wang & Wang (2025) εισάγουν τον όρο *moral approaches to leadership*, ομαδοποιώντας σε αυτή την κατηγορία την υπηρεσιακή, την αυθεντική και την ηθική ηγεσία. Οι προσεγγίσεις αυτές μοιράζονται ισχυρή αξιακή βάση, καθώς ενσωματώνουν ακεραιότητα, δικαιοσύνη, διαφάνεια, ενδυνάμωση και προσανατολισμό προς το συλλογικό καλό. Η στροφή αυτή σηματοδοτεί μια σημαντική θεωρητική μετατόπιση: η ηγεσία παύει να νοείται αποκλειστικά ως διαδικασία επίτευξης στόχων και επεκτείνεται σε μια ηθικά ρυθμιζόμενη σχέση επιρροής.

Παράλληλα, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει νέες κατευθύνσεις, όπως η *shared leadership* και η *followership*, όπου η ηγεσία θεωρείται κοινωνικά κατανεμημένη διαδικασία και όχι προνόμιο ενός ατόμου (Avolio και συν., 2009). Επιπλέον, οι Liden, Wang & Wang (2025) υπογραμμίζουν ότι τα ψηφιακά, δικτυακά περιβάλλοντα απαιτούν νέες μορφές ηγεσίας, προσανατολισμένες στην ηθική ευαισθησία, τη διαφάνεια και την υπεύθυνη διαχείριση της τεχνολογικής ισχύος.

Συνολικά, οι ηθικά προσανατολισμένες κατευθύνσεις συνιστούν το θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάπτυξη της ηθικής ηγεσίας, η οποία αναδύεται ως ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει ατομικές αξίες, θεσμικές αρχές και οργανωσιακές πρακτικές. Η μετάβαση σε αυτή τη θεώρηση καθιστά αναγκαία την εις βάθος μελέτη της ηθικής ηγεσίας, η οποία αποτελεί το αντικείμενο του επόμενου κεφαλαίου.

Κεφάλαιο 3. Ηθική Ηγεσία

3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Ηθικής Ηγεσίας

Η ηθική ηγεσία έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως ένα από τα πλέον κρίσιμα και επίκαιρα μοντέλα ηγεσίας, ιδιαίτερα σε οργανισμούς υψηλής κοινωνικής ευθύνης, όπως οι δομές υγείας και αποκατάστασης. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των οργανωσιακών περιβαλλόντων, σε συνδυασμό με φαινόμενα κρίσης εμπιστοσύνης, επαγγελματικής εξουθένωσης και ηθικών διλημμάτων, έχει ενισχύσει το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας για μορφές ηγεσίας που

υπερβαίνουν την τεχνική αποτελεσματικότητα και ενσωματώνουν αξιακές και δεοντολογικές διαστάσεις.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η ηθική ηγεσία ορίζεται ως η επίδειξη κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και η ενεργή προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους ακολούθους μέσω επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων (Brown και συν., 2005). Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ότι η ηθική ηγεσία δεν περιορίζεται σε ατομικές ηθικές αρετές, αλλά συνιστά μια δυναμική διαδικασία επιρροής, η οποία διαμορφώνει τόσο την οργανωσιακή κουλτούρα όσο και τις καθημερινές πρακτικές εργασίας.

Η ηθική ηγεσία διαφοροποιείται από συγγενείς προσεγγίσεις, καθώς ενσωματώνει ταυτόχρονα τον προσωπικό ηθικό χαρακτήρα του ηγέτη και τη θεσμική του λειτουργία ως φορέα κανόνων, αξιών και προσδοκιών. Όπως επισημαίνει ο Eisenbeiss (2012), πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τόσο το «είναι» όσο και το «πράττειν» του ηγέτη, συνδέοντας την ατομική ηθική με τις οργανωσιακές δομές και διαδικασίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηθική ηγεσία λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις προσωπικές αξίες, τη διοικητική πρακτική και τη συλλογική ευθύνη.

3.2 Θεμελιώδη Χαρακτηριστικά και Αρχές της Ηθικής Ηγεσίας

Η συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι η ηθική ηγεσία στηρίζεται σε ένα σύνολο θεμελιωδών χαρακτηριστικών, τα οποία επαναλαμβάνονται με συνέπεια σε διαφορετικά θεωρητικά και εμπειρικά πλαίσια. Κεντρική θέση κατέχει η ακεραιότητα, η οποία εκφράζεται μέσα από τη συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων, τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και την προσήλωση σε ηθικές αρχές ακόμη και υπό συνθήκες πίεσης (Northouse, 2021). Η ακεραιότητα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Εξίσου σημαντική είναι η δικαιοσύνη και η ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων. Οι ηθικοί ηγέτες εφαρμόζουν δίκαιες διαδικασίες, αποφεύγουν τη μεροληψία και διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις τους βασίζονται σε αντικειμενικά και διαφανή κριτήρια (Mayer και συν., 2009). Η αντιληπτή οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά τη δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και τη συμμόρφωση των εργαζομένων με τους οργανωσιακούς κανόνες.

Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό της ηθικής ηγεσίας είναι η φροντίδα και ο σεβασμός προς τους εργαζομένους. Η ηθική ηγεσία προϋποθέτει ενσυναίσθηση, υποστήριξη και αναγνώριση των αναγκών και των ορίων του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων, όπως οι υπηρεσίες υγείας (Kalshoven και συν., 2011). Παράλληλα, οι ηθικοί ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς, καθοδηγώντας τους εργαζομένους όχι μόνο μέσω οδηγιών, αλλά κυρίως μέσω του προσωπικού τους παραδείγματος.

Τέλος, η λογοδοσία και η ανάληψη ευθύνης αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της ηθικής ηγεσίας. Οι ηθικοί ηγέτες αναγνωρίζουν τις συνέπειες των αποφάσεών τους, ενθαρρύνουν την αναφορά ηθικών ζητημάτων και δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο η υπευθυνότητα θεωρείται συλλογική αξία και όχι ατομικό βάρος (Resick και συν., 2006).

3.3 Μηχανισμοί Ηθικής Επίδρασης της Ηθικής Ηγεσίας

Η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στους εργαζομένους και στον οργανισμό δεν είναι άμεση, αλλά διαμεσολαβείται από συγκεκριμένους ψυχολογικούς και κοινωνικούς μηχανισμούς, οι οποίοι εξηγούν πώς η συμπεριφορά του ηγέτη μεταφράζεται σε στάσεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές. Κεντρικό θεωρητικό πλαίσιο αποτελεί η θεωρία της κοινωνικής μάθησης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι παρατηρούν και μιμούνται τη συμπεριφορά των ηγετών τους, ιδιαίτερα όταν αυτοί θεωρούνται αξιόπιστα και ισχυρά πρότυπα ρόλου (Brown και συν., 2005). Μέσα από τη συνεπή και δίκαιη συμπεριφορά του, ο ηθικός ηγέτης θέτει σαφή πρότυπα αποδεκτής και μη αποδεκτής δράσης, τα οποία σταδιακά εσωτερικεύονται από τους εργαζομένους.

Παράλληλα, η ηθική ηγεσία ενεργοποιεί μηχανισμούς κοινωνικής ανταλλαγής, ενισχύοντας το ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο ηγέτης ενεργεί με ακεραιότητα, δικαιοσύνη και σεβασμό, ανταποκρίνονται με αυξημένη δέσμευση, εμπιστοσύνη και προθυμία συνεργασίας (Mayer και συν., 2009). Η σχέση αυτή δεν βασίζεται σε τυπικές ανταμοιβές, αλλά σε αμοιβαία ηθική αναγνώριση.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι επίσης ο ρόλος της ηθικής ηγεσίας στη διαμόρφωση ηθικού κλίματος. Οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν το συλλογικό σύστημα αξιών του οργανισμού, καθορίζοντας τις ηθικές προσδοκίες και τις κανονιστικές πρακτικές που διέπουν την καθημερινή λειτουργία (Eisenbeiss, 2012). Ένα ισχυρό ηθικό κλίμα έχει συνδεθεί με μείωση αντιπαραγωγικών

συμπεριφορών, ενίσχυση της διαφάνειας και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (Kalshoven και συν., 2011).

Τέλος, η ηθική ηγεσία συνδέεται στενά με την ψυχολογική ενδυνάμωση και την ευημερία των εργαζομένων. Μελέτες δείχνουν ότι η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη ενισχύει το αίσθημα νοήματος, αυτονομίας και ασφάλειας, λειτουργώντας προστατευτικά απέναντι στο εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση (Walumbwa και συν., 2011). Οι μηχανισμοί αυτοί καταδεικνύουν ότι η ηθική ηγεσία δεν αποτελεί απλώς ατομική αρετή, αλλά ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διοίκησης με βαθιές οργανωσιακές επιπτώσεις.

3.4 Συνέπειες και Επιπτώσεις της Ηθικής Ηγεσίας

Η ηθική ηγεσία έχει μελετηθεί εκτενώς ως προς τις επιπτώσεις της σε ατομικό, διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο, με τη διεθνή βιβλιογραφία να καταδεικνύει σταθερά θετικές συσχετίσεις με κρίσιμους δείκτες εργασιακής λειτουργίας. Σε ατομικό επίπεδο, η παρουσία ηθικών ηγετών συνδέεται με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση και συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων (Brown & Treviño, 2006); Mayer και συν., 2009). Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως ηθικούς τείνουν να βιώνουν μεγαλύτερη ψυχολογική ασφάλεια και να αναπτύσσουν θετικότερες στάσεις απέναντι στον οργανισμό.

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στη σχέση της ηθικής ηγεσίας με την επαγγελματική ευημερία και την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων. Έρευνες δείχνουν ότι η ηθική ηγεσία συμβάλλει στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και του εργασιακού στρες, ενισχύοντας παράλληλα το αίσθημα νοήματος και σκοπού στην εργασία (Bedi και συν., 2016). Μέσω της δίκαιης μεταχείρισης, της διαφάνειας και της υποστηρικτικής συμπεριφοράς, οι ηθικοί ηγέτες δημιουργούν συνθήκες που προάγουν την ψυχική ανθεκτικότητα και τη βιώσιμη εργασιακή απόδοση.

Σε διαπροσωπικό επίπεδο, η ηθική ηγεσία επηρεάζει καθοριστικά την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων. Σύμφωνα με το μοντέλο κοινωνικής μάθησης, οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς, επηρεάζοντας τις ηθικές επιλογές και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων (Brown και συν., 2005). Η συνεπής επίδειξη ηθικής συμπεριφοράς ενισχύει την

αμοιβαία εμπιστοσύνη, μειώνει τις συγκρούσεις και περιορίζει την εμφάνιση αντιπαραγωγικών ή ανήθικων συμπεριφορών στον χώρο εργασίας (Mayer και συν., 2009).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η ηθική ηγεσία έχει συσχετιστεί με βελτιωμένο ηθικό κλίμα, αυξημένη οργανωσιακή δικαιοσύνη και ισχυρότερη κουλτούρα ακεραιότητας. Μελέτες υποδεικνύουν ότι οργανισμοί με υψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας εμφανίζουν μεγαλύτερη οργανωσιακή συνοχή και αποτελεσματικότερη διαχείριση ηθικών διλημμάτων (Eisenbeiss, 2012). Οι θετικές αυτές επιδράσεις καθιστούν την ηθική ηγεσία όχι μόνο ηθικά επιθυμητή, αλλά και λειτουργικά αναγκαία για τη βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών.

3.5 Μέτρηση και Εργαλεία Αξιολόγησης της Ηθικής Ηγεσίας

Η εμπειρική μελέτη της ηθικής ηγεσίας προϋποθέτει τη χρήση έγκυρων και αξιόπιστων εργαλείων μέτρησης, ικανών να αποτυπώσουν ένα φαινόμενο το οποίο ενσωματώνει αξιακές, συμπεριφορικές και κοινωνικές διαστάσεις. Η ανάπτυξη τέτοιων εργαλείων αποτέλεσε καθοριστικό βήμα για τη μετάβαση από τη θεωρητική περιγραφή της ηθικής ηγεσίας στη συστηματική εμπειρική διερεύνηση των επιδράσεών της σε εργαζομένους και οργανισμούς (Brown & Treviño, 2006).

Το πλέον διαδεδομένο και ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο μέτρησης είναι η Ethical Leadership Scale (ELS) των Brown & Treviño (2006). Η κλίμακα αυτή βασίζεται στην αξιολόγηση της ηθικής συμπεριφοράς του άμεσου προϊσταμένου από τους υφισταμένους και αποτυπώνει βασικές διαστάσεις, όπως η δικαιοσύνη, η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η διαφάνεια και η ενεργή προώθηση ηθικών προτύπων εντός του οργανισμού. Η ELS έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία και έχει παρουσιάσει υψηλά επίπεδα ψυχομετρικής αξιοπιστίας και εγκυρότητας σε διαφορετικά οργανωσιακά και πολιτισμικά πλαίσια (Mayer και συν., 2009).

Παρά τη δεσπόζουσα θέση της ELS, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η ηθική ηγεσία δεν μπορεί να αποτυπωθεί επαρκώς μέσω ενός και μόνο εργαλείου. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση των Argyropoulou και Spyridakis (2022) καταγράφει και αναλύει ένα ευρύ φάσμα εργαλείων μέτρησης της ηθικής ηγεσίας, επισημαίνοντας σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το θεωρητικό τους υπόβαθρο, τη δομή τους και τον τρόπο συλλογής δεδομένων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ορισμένες κλίμακες εστιάζουν κυρίως στη συμπεριφορική διάσταση της ηθικής

ηγεσίας, ενώ άλλες ενσωματώνουν και γνωστικές ή αξιακές παραμέτρους, όπως η ηθική κρίση, η υπευθυνότητα και η λογοδοσία.

Ενδεικτικά, η κλίμακα Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELWQ) των Kalshoven, Den Hartog και De Hoogh (2011) προτείνει μια πολυδιάστατη προσέγγιση, περιλαμβάνοντας διαστάσεις όπως η δίκαιη μεταχείριση, η φροντίδα για τους εργαζομένους, η διαφάνεια και η ενεργή αντιμετώπιση ανήθικων πρακτικών. Αν και το εργαλείο αυτό επιχειρεί να αποδώσει πληρέστερα την καθημερινή λειτουργία της ηθικής ηγεσίας στον οργανισμό, παρουσιάζει εννοιολογικές επικαλύψεις με συγγενείς θεωρίες, όπως η αυθεντική και η υπηρεσιακή ηγεσία, γεγονός που έχει αποτελέσει αντικείμενο επιστημονικού προβληματισμού.

Η ανασκόπηση των Argyropoulou και Spyridakis (2022) αναδεικνύει επίσης σημαντικές μεθοδολογικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας, όπως η εξάρτηση από υποκειμενικές αξιολογήσεις, ο κίνδυνος κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων και οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις στην αντίληψη της ηθικής συμπεριφοράς. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι δεν υφίσταται ένα καθολικά αποδεκτό εργαλείο μέτρησης, αλλά αντίθετα απαιτείται προσεκτική επιλογή κλίμακας με βάση το ερευνητικό πλαίσιο και τους στόχους της μελέτης.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η ενδεδειγμένη εξέταση των εργαλείων μέτρησης της ηθικής ηγεσίας λειτουργεί ως θεωρητική βάση για τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθεί. Η επιλογή εργαλείου με τεκμηριωμένη ψυχομετρική επάρκεια είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων και για την αξιόπιστη διερεύνηση της ηθικής ηγεσίας ως μοντέλου διοίκησης, σε οργανωσιακά περιβάλλοντα αυξημένων ηθικών απαιτήσεων, όπως οι υπηρεσίες υγείας και τα κέντρα αποκατάστασης.

3.6 Ηθική Ηγεσία στις Υπηρεσίες Υγείας και στα Κέντρα Αποκατάστασης

Ο τομέας της υγείας αποτελεί ένα οργανωσιακό περιβάλλον με αυξημένες ηθικές απαιτήσεις, καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε διοικητικό και κλινικό επίπεδο επηρεάζουν άμεσα την ανθρώπινη ζωή, την αξιοπρέπεια και την ποιότητα φροντίδας. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία δεν μπορεί να περιοριστεί σε τεχνικές διοικητικές λειτουργίες, αλλά ενσωματώνει αναπόφευκτα μια

έντονη ηθική διάσταση. Η ηθική ηγεσία αναδεικνύεται, επομένως, ως ιδιαίτερα κατάλληλο μοντέλο διοίκησης για τις υπηρεσίες υγείας, καθώς εστιάζει στη δίκαιη λήψη αποφάσεων, στη διαφάνεια, στη λογοδοσία και στον σεβασμό των ηθικών αρχών που διέπουν την παροχή φροντίδας (Northouse, 2021).

Η βιβλιογραφία της κλινικής ηθικής επισημαίνει ότι οι επαγγελματίες και οι διοικητικοί ηγέτες στον χώρο της υγείας καλούνται να λειτουργούν με βάση θεμελιώδεις αρχές, όπως η ωφέλεια (beneficence), η μη βλάβη (nonmaleficence), η αυτονομία και η δικαιοσύνη. Οι αρχές αυτές δεν αφορούν αποκλειστικά την κλινική πράξη, αλλά διαπερνούν ολόκληρο το οργανωσιακό σύστημα, επηρεάζοντας τη διοίκηση προσωπικού, την κατανομή πόρων και τη διαμόρφωση πολιτικών φροντίδας (Varkey, 2021). Η ηθική ηγεσία συνδέεται άμεσα με την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να ενσωματώνουν τις αρχές αυτές στη στρατηγική και στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών υγείας.

Εμπειρικές μελέτες στον χώρο της υγείας τεκμηριώνουν ότι η ηθική ηγεσία συνδέεται με θετικές εργασιακές στάσεις και βελτιωμένη οργανωσιακή λειτουργία. Έρευνες δείχνουν ότι οι επαγγελματίες υγείας που αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους ως ηθικούς εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση (Fahad Saeed Almanbahi και συν., 2025). Παράλληλα, η παρουσία ηθικών ηγετών έχει συσχετιστεί με τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ηθικής κόπωσης (moral distress), φαινόμενα που εμφανίζονται συχνά σε περιβάλλοντα έντονης πίεσης, όπως τα νοσοκομεία και οι δομές αποκατάστασης (Bedi και συν., 2016).

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η ηθική ηγεσία στα κέντρα αποκατάστασης, όπου η φροντίδα χαρακτηρίζεται από μακροχρόνια αλληλεπίδραση μεταξύ επαγγελματιών και ωφελούμενων, διεπιστημονική συνεργασία και αυξημένη ευαλωτότητα των ασθενών. Σε αυτά τα πλαίσια, οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν σύνθετα ηθικά ζητήματα, όπως η ισορροπία μεταξύ θεραπευτικής αποτελεσματικότητας και σεβασμού της αυτονομίας του ασθενούς, η δίκαιη κατανομή πόρων και η υποστήριξη του προσωπικού σε συνθήκες συναισθηματικής επιβάρυνσης. Όπως επισημαίνει ο Uddin (2022), η αποτελεσματική ηγεσία στις ομάδες αποκατάστασης προϋποθέτει σαφή καθοδήγηση, συντονισμό διεπιστημονικών ρόλων και ικανότητα διαχείρισης ηθικών διλημμάτων που ανακύπτουν από τη συνεργασία διαφορετικών επαγγελματικών ειδικοτήτων. Η ηθική ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης και

συνεργασίας, ενισχύοντας τη συνοχή των διεπιστημονικών ομάδων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Liden και συν., 2025).

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει επίσης ότι η ηθική ηγεσία λειτουργεί προστατευτικά απέναντι σε δυσλειτουργικές οργανωσιακές συμπεριφορές, όπως η επαγγελματική αποστασιοποίηση, η μειωμένη ενσυναίσθηση και η εξάντληση του προσωπικού. Μέσω της προώθησης ηθικών προτύπων, της ανοιχτής επικοινωνίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, οι ηθικοί ηγέτες δημιουργούν συνθήκες που ευνοούν την επαγγελματική ευημερία και τη βιώσιμη απόδοση των οργανισμών υγείας (Bedi και συν., 2016).

Συνολικά, η ηθική ηγεσία αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό και αναγκαίο μοντέλο διοίκησης στον τομέα της υγείας και ειδικότερα στα κέντρα αποκατάστασης. Η ενσωμάτωσή της στη διοικητική πρακτική συμβάλλει όχι μόνο στη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και της επαγγελματικής ευημερίας του προσωπικού, αλλά και στη διασφάλιση ποιοτικών, δίκαιων και ανθρωποκεντρικών υπηρεσιών φροντίδας. Η θεωρητική αυτή τεκμηρίωση υποστηρίζει τη διερεύνηση της ηθικής ηγεσίας ως κεντρικού μοντέλου διοίκησης στην παρούσα μελέτη και προετοιμάζει το έδαφος για τη μεθοδολογική και εμπειρική ανάλυση που ακολουθεί.

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας σε δομές αποκατάστασης, όπως αυτή βιώνεται από εργαζόμενους που απασχολούνται σε θεραπευτικές και υποστηρικτικές θέσεις. Η μελέτη εστιάζει στην αποτύπωση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι προϊστάμενοί τους επιδεικνύουν συμπεριφορές ηθικής ηγεσίας, μέσω επιλεγμένων ερωτήσεων που βασίζονται στην Ethical Leadership Scale (Brown και συν., 2005).

Η επιλογή της ηθικής ηγεσίας ως αντικείμενο διερεύνησης βασίζεται στη σημασία που αποδίδει η σύγχρονη βιβλιογραφία στον ρόλο των ηγετών στη διαμόρφωση ηθικού εργασιακού κλίματος,

ιδιαίτερα σε οργανωσιακά περιβάλλοντα υψηλών ηθικών απαιτήσεων, όπως οι υπηρεσίες υγείας και τα κέντρα αποκατάστασης. Οι δομές αποκατάστασης χαρακτηρίζονται από διεπιστημονική συνεργασία, αυξημένη ευαλωτότητα των ωφελούμενων και έντονη συναισθηματική επιβάρυνση του προσωπικού, στοιχεία που καθιστούν την ηθική ηγεσία κρίσιμο παράγοντα για τη λειτουργία τους.

Η παρούσα έρευνα έχει ποσοτικό χαρακτήρα και περιορίζεται στη μελέτη μίας βασικής μεταβλητής, της ηθικής ηγεσίας, σύμφωνα με μεθοδολογικές κατευθύνσεις που αφορούν μελέτες με μικρό δείγμα. Στο πλαίσιο αυτό, διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Ερευνητικά Ερωτήματα

1. Σε ποιον βαθμό οι εργαζόμενοι σε δομές αποκατάστασης αντιλαμβάνονται ότι οι προϊστάμενοί τους επιδεικνύουν ηθική ηγεσία.
2. Ποιες πτυχές της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας αναδεικνύονται εντονότερα.

4.2 Δείγμα της Έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από ογδόντα (80) εργαζόμενους σε δομές αποκατάστασης στην Ελλάδα, οι οποίοι απασχολούνται σε θεραπευτικές και υποστηρικτικές θέσεις. Συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν επαγγελματίες υγείας διαφορετικών ειδικοτήτων, όπως εργοθεραπευτές, λογοθεραπευτές, ψυχολόγοι, φυσικοθεραπευτές και ειδικοί παιδαγωγοί. Οι συμμετέχοντες δεν κατείχαν διοικητικές ή διευθυντικές θέσεις, αλλά είχαν ρόλο εργαζομένων, γεγονός που επέτρεψε την αποτύπωση της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας από τη σκοπιά των υφισταμένων.

Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της ευκαιριακής δειγματοληψίας (convenience sampling), δεδομένων των περιορισμών πρόσβασης σε ευρύτερο πληθυσμό και της ανάγκης συλλογής δεδομένων από έναν εξειδικευμένο επαγγελματικό χώρο. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίνεται κατάλληλη για περιγραφικές και διερευνητικές ποσοτικές μελέτες, όταν ο στόχος είναι η αποτύπωση αντιλήψεων και εμπειριών συγκεκριμένων επαγγελματικών ομάδων.

Η εστίαση σε εργαζόμενους σε δομές αποκατάστασης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς πρόκειται για οργανωσιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από διεπιστημονική συνεργασία, αυξημένες ηθικές απαιτήσεις και μακροχρόνια αλληλεπίδραση με ευάλωτους πληθυσμούς. Οι συνθήκες αυτές καθιστούν την ηθική ηγεσία κρίσιμο παράγοντα για τη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος και τη λειτουργία των διεπιστημονικών ομάδων, ενισχύοντας τη συνάφεια του συγκεκριμένου δείγματος με τον σκοπό της παρούσας έρευνας.

4.2 Ερευνητικό Εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο, δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις βασισμένες στην Ethical Leadership Scale (ELS) των Brown και συν. (2005). Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με στόχο την αποτύπωση της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας από την οπτική των εργαζομένων σε δομές αποκατάστασης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, οι οποίες αφορούν στο φύλο, στην ηλικιακή ομάδα, στην επαγγελματική ειδικότητα και στα έτη επαγγελματικής εμπειρίας των συμμετεχόντων.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει δέκα (10) ερωτήσεις που αφορούν την ηθική ηγεσία και βασίζονται στην Ethical Leadership Scale των Brown και συν. (2005). Η συγκεκριμένη κλίμακα αναπτύχθηκε στη βάση της Θεωρίας Κοινωνικής Μάθησης και αποτυπώνει την ηθική ηγεσία ως τη «διατύπωση και προώθηση ηθικά αποδεκτής συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών, διαπροσωπικών σχέσεων, επικοινωνίας και ενίσχυσης» (Brown και συν., 2005).

Η ELS αποτελεί μια μονοδιάστατη κλίμακα, η οποία αποτυπώνει ολιστικά την αντιλαμβανόμενη ηθική ηγεσία, ενσωματώνοντας συμπεριφορές όπως η δικαιοσύνη, η εντιμότητα, η αξιοπιστία, η φροντίδα για τους εργαζόμενους, η ηθική λήψη αποφάσεων και η προώθηση ηθικών προτύπων στον οργανισμό. Η μονοδιάστατη αυτή δομή έχει επιβεβαιωθεί εμπειρικά μέσω διερευνητικής και επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης, παρουσιάζοντας υψηλή εσωτερική συνοχή (Cronbach's $\alpha = 0.91-0.92$) και πολύ καλή προσαρμογή μοντέλου (CFI = 0.98, NNFI = 0.97, RMSEA = 0.06) (Brown και συν., 2005). Η υψηλή αξιοπιστία και η σαφής παραγοντική δομή της κλίμακας υποστηρίζουν την καταλληλότητά της για χρήση σε διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια.

Η επιλογή της συγκεκριμένης κλίμακας βασίστηκε τόσο στην ισχυρή ψυχομετρική της τεκμηρίωση όσο και στη συνάφειά της με τον σκοπό της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στη διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας ως συνολικού μοντέλου διοίκησης στα Κέντρα Αποκατάστασης και όχι στην εις βάθος ανάλυση επιμέρους ή εξειδικευμένων διαστάσεων ηγεσιακής συμπεριφοράς. Για τον λόγο αυτό, επιλέχθηκε η αρχική μονοδιάστατη μορφή της Ethical Leadership Scale (ELS) των Brown και συν. (2005), η οποία αποτυπώνει συνολικά τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως ηθικούς ηγέτες.

Παρότι στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί αναθεωρημένες και πολυδιάστατες εκδοχές της κλίμακας, οι οποίες εξετάζουν αναλυτικότερα επιμέρους χαρακτηριστικά ή διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας, η χρήση τους δεν κρίθηκε απαραίτητη στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, καθώς υπερβαίνουν το εύρος και τους στόχους της μελέτης. Αντίθετα, η χρήση της σύντομης και μονοδιάστατης μορφής της ELS κρίθηκε καταλληλότερη για την αποτύπωση της συνολικής αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με την ηθική ηγεσία στο καθημερινό διοικητικό περιβάλλον των Κέντρων Αποκατάστασης.

Επιπλέον, η συντομία και η λειτουργικότητα της κλίμακας συνέβαλαν στη μείωση της κόπωσης των συμμετεχόντων και στη διευκόλυνση της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου σε ένα απαιτητικό επαγγελματικό περιβάλλον, όπως αυτό των υπηρεσιών υγείας και αποκατάστασης. Παράλληλα, η ευρεία χρήση της ELS στη διεθνή βιβλιογραφία επιτρέπει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης με αντίστοιχες έρευνες στον χώρο της υγείας και της διοίκησης υπηρεσιών υγείας, η οποία πραγματοποιείται στη συνέχεια της εργασίας.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με κάθε δήλωση χρησιμοποιώντας πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα». Υψηλότερες τιμές αντιστοιχούν σε υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας.

Η ανωνυμία του ερωτηματολογίου συνέβαλε στη διασφάλιση της ειλικρινούς έκφρασης των απόψεων των συμμετεχόντων και στη μείωση της κοινωνικά επιθυμητής απόκρισης. Το πλήρες

ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα παρατίθεται στο Παράρτημα της διπλωματικής εργασίας.

4.4 Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook, messenger, instagram) και σε διαδικτυακές ομάδες επαγγελματιών θεραπευτών που εργάζονται σε δομές αποκατάστασης στην Ελλάδα. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και δεν συνοδευόταν από καμία μορφή ανταλλάγματος.

Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τον σκοπό της έρευνας, τη διασφάλιση της ανωνυμίας και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων, καθώς και για το γεγονός ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε κατόπιν ελεύθερης συναίνεσης των συμμετεχόντων.

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων διήρκησε συνολικά τρεις (3) μήνες, από τον Οκτώβριο έως και τον Δεκέμβριο. Κατά το διάστημα αυτό συγκεντρώθηκαν ογδόντα (80) έγκυρα ερωτηματολόγια, τα οποία αποτέλεσαν τη βάση για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας.

4.5 Στατιστική ανάλυση

Για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τόσο περιγραφικές όσο και επαγωγικές στατιστικές μέθοδοι, με στόχο την πληρέστερη αποτύπωση και ερμηνεία της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας στις δομές αποκατάστασης.

Αρχικά, εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική προκειμένου να παρουσιαστούν τα βασικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων και να αποτυπωθεί το γενικό επίπεδο της εξεταζόμενης μεταβλητής. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού Microsoft Excel. Για καθεμία από τις δέκα (10) δηλώσεις που αφορούσαν την ηθική ηγεσία υπολογίστηκαν ο μέσος όρος (Mean – M) και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation – SD). Ο μέσος όρος χρησιμοποιήθηκε για την εκτίμηση του επιπέδου αντιλαμβανόμενης ηθικής

ηγεσίας, ενώ η τυπική απόκλιση για την αποτύπωση του βαθμού διασποράς και της ομοιογένειας των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Οι τιμές των μέσων όρων ερμηνεύθηκαν με βάση την πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο, όπου οι υψηλότερες τιμές αντιστοιχούν σε υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας.

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκαν επαγωγικές στατιστικές μέθοδοι με σκοπό τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στην αντιλαμβανόμενη ηθική ηγεσία σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα και τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας. Η επαγωγική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού Jamovi. Ανάλογα με τη φύση των δεδομένων και τον αριθμό των ομάδων, χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι διαφορών, όπως ο έλεγχος Mann–Whitney U για τη σύγκριση δύο ανεξάρτητων ομάδων και ο έλεγχος Kruskal–Wallis για τη σύγκριση περισσότερων των δύο ομάδων.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < 0,05$.

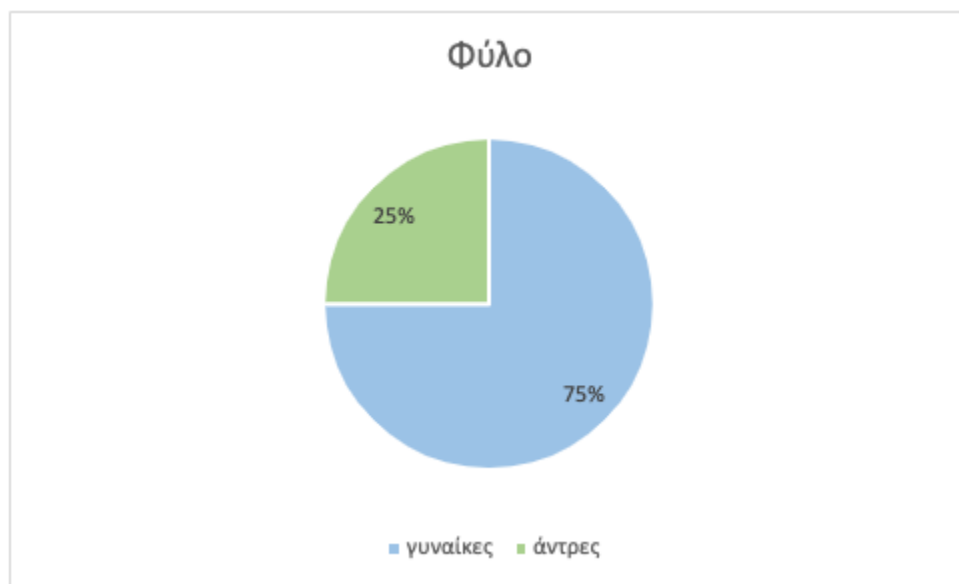
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα μελέτης

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αρχικά παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, στη συνέχεια ακολουθεί η περιγραφική στατιστική ανάλυση των απαντήσεων σχετικά με την ηθική ηγεσία, ενώ τέλος εξετάζονται πιθανές σχέσεις μεταξύ της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας και επιμέρους δημογραφικών μεταβλητών μέσω επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

5.1 Περιγραφική ανάλυση χαρακτηριστικών δείγματος

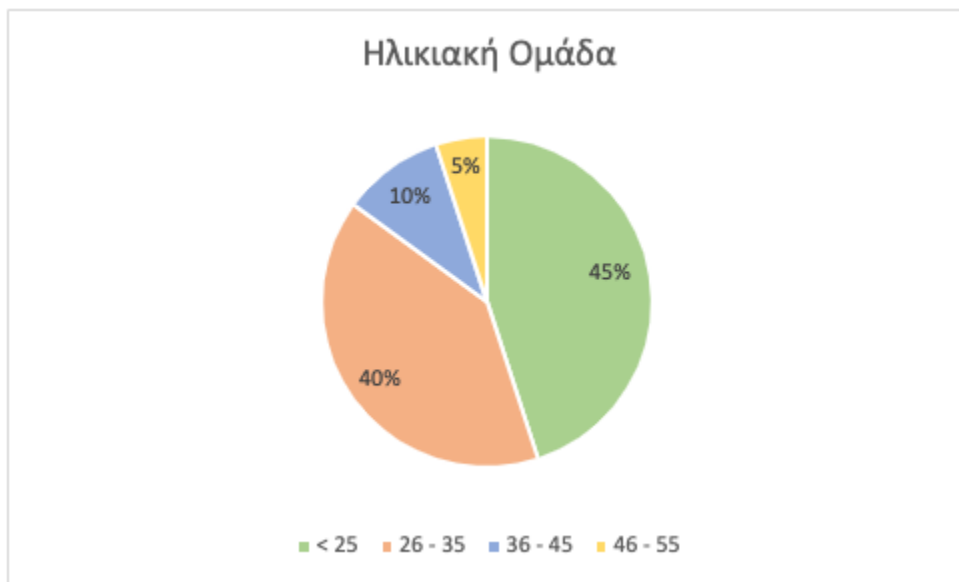
Στο παρόν ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, προκειμένου να αποτυπωθεί το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συνολικά, στην έρευνα συμμετείχαν ογδόντα (80) εργαζόμενοι σε δομές αποκατάστασης. Από αυτούς, οι εξήντα (60) ήταν

γυναίκες και οι είκοσι (20) άνδρες, γεγονός που υποδηλώνει την αυξημένη συμμετοχή γυναικών στα επαγγέλματα φροντίδας και αποκατάστασης.



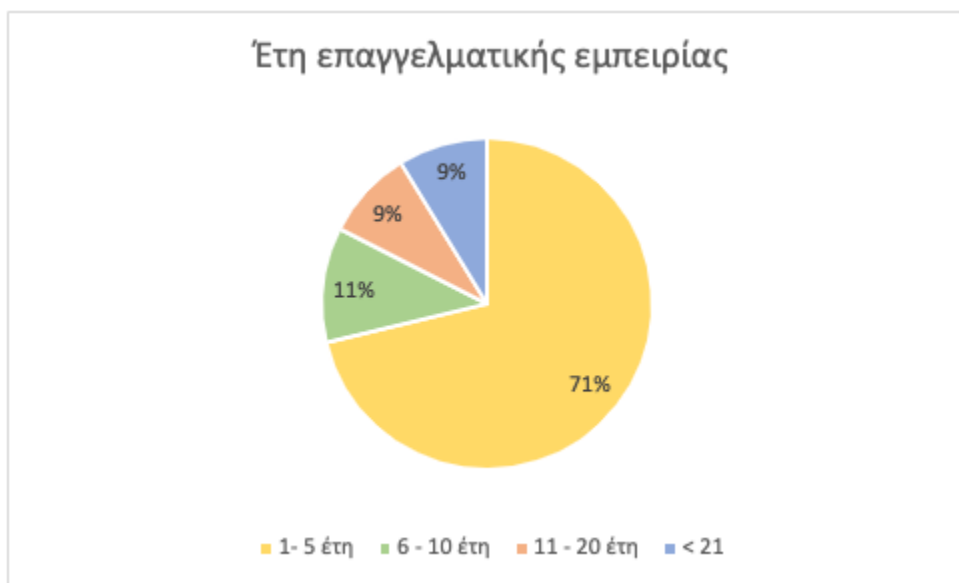
Σχήμα 1. Κατανομή φύλου

Ως προς την ηλικιακή κατανομή, η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκε στις ηλικιακές ομάδες κάτω των 25 ετών (36 άτομα) και 26–35 ετών (32 άτομα). Μικρότερη ήταν η συμμετοχή στις ηλικιακές ομάδες 36–45 ετών (8 άτομα) και 46–55 ετών (4 άτομα), ενώ δεν καταγράφηκε συμμετοχή στην ομάδα άνω των 55 ετών. Η ηλικιακή αυτή κατανομή υποδηλώνει ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από νέους και σχετικά νέους επαγγελματίες.



Σχήμα 2. Κατανομή ηλικιακής ομάδας

Αναφορικά με την επαγγελματική εμπειρία, οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν εμπειρία από 1 έως 5 έτη (57 άτομα), ενώ μικρότερο ποσοστό διέθετε εμπειρία 6–10 ετών (9 άτομα), 11–20 ετών (7 άτομα) και άνω των 21 ετών (7 άτομα). Το εύρημα αυτό παρουσιάζει ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από επαγγελματίες σε πρώιμο ή μεσαίο στάδιο της επαγγελματικής τους πορείας.



Σχήμα 3. Κατανομή έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Αναφορικά με τον κλάδο επαγγελματικής απασχόλησης των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στους εργοθεραπευτές (40%, N = 32), ενώ ακολουθούν οι ψυχολόγοι (20%, N = 16) και οι λογοθεραπευτές (16%, N = 13). Μικρότερα ποσοστά καταγράφηκαν στους φυσικοθεραπευτές (15%, N = 12) και στους ειδικούς παιδαγωγούς (9%, N = 7). Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από επαγγελματίες εργοθεραπείας, με παράλληλη εκπροσώπηση συναφών ειδικοτήτων του χώρου της υγείας και της εκπαίδευσης, ενισχύοντας τη διεπιστημονική διάσταση της έρευνας.



Σχήμα 4. Κατανομή ανά κλάδο

5.2 Περιγραφική Ανάλυση Ηθικής Ηγεσίας

Η αντιλαμβανόμενη ηθική ηγεσία αποτυπώθηκε μέσω δέκα (10) δηλώσεων που βασίζονται στη Ethical Leadership Scale, με τις απαντήσεις να καταγράφονται σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Για κάθε δήλωση υπολογίστηκαν ο μέσος όρος (Mean) και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation), προκειμένου να αποτυπωθεί τόσο το επίπεδο συμφωνίας των συμμετεχόντων όσο και ο βαθμός διασποράς των απαντήσεων.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των δέκα δηλώσεων που αφορούν την αντιλαμβανόμενη ηθική ηγεσία, καθώς και ο συνολικός δείκτης της κλίμακας.

Πίνακας 1. Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των Ερωτήσεων Αντιλαμβανόμενης Ηθικής Ηγεσίας

Ερωτήσεις	Μέσος Όρος (M)	Τυπική Απόκλιση (SD)
1. Ακούει τι έχουν να πουν οι εργαζόμενοι.	4	2,12
2. Πειθαρχεί τους υπαλλήλους που παραβιάζουν τα ηθικά πρότυπα.	3,5	2,12
3. Λειτουργεί και φέρεται με ηθικό τρόπο.	3	1,41
4. Έχει κατά νου τα καλύτερα συμφέροντα των εργαζομένων.	3,5	0,78
5. Λαμβάνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις.	3,5	2,12
6. Μπορεί να εμπιστευτεί.	4	0
7. Συζητά τις ηθικές αξίες του οργανισμού με τους υπαλλήλους.	3,5	2,12
8. Δίνει ένα παράδειγμα για το πώς να κάνετε τα πράγματα με τον σωστό τρόπο όσον αφορά την ηθική.	3	2,83
9. Ορίζει την επιτυχία όχι μόνο από τα αποτελέσματα αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται.	3	2,83
10. Όταν παίρνει αποφάσεις, ρωτά «ποιο είναι το σωστό;».	3,5	0,71
Συνολικός Δείκτης	3,75	0,35

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι υψηλότερες μέσες τιμές καταγράφηκαν στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τη διαπροσωπική ηθική συμπεριφορά και την εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο, όπως η προθυμία ακρόασης των εργαζομένων, η γενικότερη ηθική συμπεριφορά και η αξιοπιστία του (Ερωτήσεις 1, 3 και 6). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται σε σημαντικό βαθμό θετικές ηθικές πρακτικές στην καθημερινή αλληλεπίδραση με τους προϊσταμένους τους.

Παράλληλα, σχετικά υψηλές μέσες τιμές καταγράφηκαν στις ερωτήσεις που αφορούν τη δικαιοσύνη και την τήρηση ηθικών κανόνων, όπως η δίκαιη λήψη αποφάσεων και η αντιμετώπιση παραβιάσεων ηθικών προτύπων (Ερωτήσεις 2 και 5). Ωστόσο, οι αυξημένες τιμές της τυπικής απόκλισης σε ορισμένες από τις ερωτήσεις αυτές υποδηλώνουν διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τη συνέπεια εφαρμογής των ηθικών κανόνων.

Σε ό,τι αφορά τη διάσταση της φροντίδας και του ενδιαφέροντος για τους εργαζομένους, παρατηρείται ελαφρώς χαμηλότερος μέσος όρος στην ερώτηση που αφορά τη μέριμνα για τα συμφέροντα των εργαζομένων (Ερώτηση 4), γεγονός που ενδεχομένως υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται περιθώρια βελτίωσης ως προς την ενίσχυση της ανθρωποκεντρικής διάστασης της ηγεσίας.

Επιπλέον, οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την επικοινωνία των ηθικών αξιών και την παροχή ηθικού παραδείγματος παρουσίασαν μέτριες έως σχετικά υψηλές τιμές, συγκεκριμένα εκείνες που αφορούν τη συζήτηση των ηθικών αξιών και το πρότυπο συμπεριφοράς του προϊσταμένου (Ερωτήσεις 7 και 8). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ικανοποιητικό επίπεδο προώθησης ηθικών προτύπων εντός των οργανισμών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι ερωτήσεις που αφορούν την ηθική κρίση και τη λήψη αποφάσεων, όπως ο ορισμός της επιτυχίας με βάση όχι μόνο τα αποτελέσματα αλλά και τον τρόπο επίτευξής τους, καθώς και η συστηματική αναζήτηση του «σωστού» στη λήψη αποφάσεων (Ερωτήσεις 9 και 10). Οι χαμηλότεροι μέσοι όροι και οι υψηλότερες τυπικές αποκλίσεις στις συγκεκριμένες ερωτήσεις υποδηλώνουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις αντιλήψεις των εργαζομένων και αναδεικνύουν τη συγκεκριμένη διάσταση ως πεδίο περαιτέρω ενίσχυσης.

Αξιοσημείωτο είναι ότι ορισμένες ερωτήσεις, όπως εκείνες που αφορούν τη γενικότερη ηθική συμπεριφορά, την παροχή ηθικού παραδείγματος και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ερωτήσεις 3, 8 και 9), παρουσίασαν μέτριες μέσες τιμές ($M \approx 3,00$), γεγονός που υποδηλώνει ουδέτερη έως μέτρια στάση των συμμετεχόντων και αναδεικνύει περιθώρια περαιτέρω ενίσχυσης στους συγκεκριμένους τομείς.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης δείχνουν ότι η αντιλαμβανόμενη ηθική ηγεσία στις δομές αποκατάστασης εμφανίζεται σε σχετικά υψηλό επίπεδο ($M = 3,75$, $SD = 0,35$),

με περιορισμένη διακύμανση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει την ύπαρξη θετικών ηγετικών πρακτικών, καθώς και επιμέρους πεδίων περαιτέρω ενίσχυσης.

5.3 Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Πέραν της περιγραφικής ανάλυσης, πραγματοποιήθηκε διερευνητική επαγωγική προσέγγιση με στόχο την εξέταση πιθανών διαφοροποιήσεων της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας σε σχέση με ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε η σχέση του συνολικού δείκτη ηθικής ηγεσίας με το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας και τον κλάδο επαγγελματικής απασχόλησης.

Για τον σκοπό αυτό υπολογίστηκε συνολικός δείκτης ηθικής ηγεσίας, ο οποίος προέκυψε από τον μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις δέκα (10) ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και χρησιμοποιήθηκε ως συνολική μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ηθικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων. Λόγω του περιορισμένου μεγέθους του δείγματος και της μη κανονικής κατανομής των δεδομένων, εφαρμόστηκαν μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι. Ειδικότερα, για τη διερεύνηση διαφορών ως προς το φύλο χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Mann–Whitney U, ενώ για τις ηλικιακές ομάδες, τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας και τον κλάδο επαγγελματικής απασχόλησης εφαρμόστηκε ο έλεγχος Kruskal–Wallis. Τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann–Whitney U για τη σύγκριση του συνολικού δείκτη ηθικής ηγεσίας ως προς το φύλο παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα ελέγχου Mann–Whitney U για τον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας ως προς το φύλο

Independent Samples T-Test			
		Statistic	p
synolikos_deiktis	Mann-Whitney U	540	0.446
Note. $H_a \mu_1 = \text{Γυναίκα} \neq \mu_2 = \text{Ανδρας}$			

Η ανάλυση έδειξε ότι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών ($U = 540$, $p = 0,446$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η

αντίληψη της ηθικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων εμφανίζεται ομοιογενής ως προς το φύλο των συμμετεχόντων.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal–Wallis για τη διερεύνηση διαφορών στον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal–Wallis για τον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας ως προς την ηλικιακή ομάδα

Kruskal-Wallis			
	χ^2	df	p
synolikos_deiktis	4.96	3	0.174

Τα αποτελέσματα δεν ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων ($\chi^2 = 4,96$, $df = 3$, $p = 0,174$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η ηλικία των εργαζομένων δεν συνδέεται ουσιαστικά με διαφοροποιήσεις στην αξιολόγηση της ηθικής ηγεσίας.

Αντίστοιχα, τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal–Wallis για τη διερεύνηση διαφορών στον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας με βάση τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4. Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal–Wallis για τον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας ως προς τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Kruskal-Wallis			
	χ^2	df	p
synolikos_deiktis	3.60	3	0.308

Η ανάλυση έδειξε ότι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας μεταξύ των ομάδων επαγγελματικής εμπειρίας ($\chi^2 = 3,60$, $df = 3$, $p = 0,308$).

Τελευταίο άλλα όχι λιγότερο σημαντικό, στον πίνακα 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal–Wallis για τη διερεύνηση διαφορών στον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας με βάση τον κλάδο επαγγελματικής απασχόλησης.

Πίνακας 5. Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal–Wallis για τον συνολικό δείκτη ηθικής ηγεσίας ως προς τον κλάδο επαγγελματικής απασχόλησης

Kruskal-Wallis			
	χ^2	df	p
synolikos_deiktis	2.06	4	0.724

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των επαγγελματικών κλάδων, $\chi^2(4) = 2.06$, $p = 0.724$. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει ότι ο κλάδος επαγγελματικής απασχόλησης δεν φαίνεται να επηρεάζει τα επίπεδα αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της επαγωγικής ανάλυσης δείχνουν ότι η αντιλαμβανόμενη ηθική ηγεσία δεν διαφοροποιείται σημαντικά με βάση το φύλο, την ηλικία, τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας ή των κλάδο επαγγελματικής απασχόλησης των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η ηθική ηγεσία στις δομές αποκατάστασης εκλαμβάνεται ως σχετικά σταθερό οργανωσιακό χαρακτηριστικό, το οποίο δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από ατομικά ή επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της διερευνητικής ανάλυσης ερμηνεύονται με προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη το περιορισμένο μέγεθος του δείγματος και τον διερευνητικό χαρακτήρα της μελέτης. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η επαγωγική ανάλυση συμπληρώνει την περιγραφική στατιστική και συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση της αντιλαμβανόμενης ηθικής ηγεσίας ως στοιχείου της οργανωσιακής λειτουργίας των δομών αποκατάστασης.

Συζήτηση

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης δείχνουν ότι η αντιλαμβανόμενη ηθική ηγεσία στις δομές αποκατάστασης κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα ($M = 3,75$), γεγονός που παρουσιάζει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως δίκαιους, αξιόπιστους και ηθικά προσανατολισμένους. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τη μελέτη των Zappalà και Toscano (2020), η οποία πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους σε δομές υγείας και έδειξε ότι η ηθική ηγεσία αποτελεί έναν ενιαίο και αξιόπιστο παράγοντα, ο οποίος συμφωνεί θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εμπλοκή στην εργασία και το οργανωσιακό κλίμα.

Η επαγωγική ανάλυση της παρούσας έρευνας δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο ($p = 0.446$), την ηλικιακή ομάδα ($p = 0.174$), τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας ($p = 0.308$) και τον κλάδο επαγγελματικής απασχόλησης ($p = 0.724$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι η ηθική ηγεσία εκλαμβάνεται με παρόμοιο τρόπο από διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων,

ενισχύοντας την άποψη ότι πρόκειται για ένα σχετικά σταθερό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής λειτουργίας. Η απουσία στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων ενδέχεται να υπονοεί ότι η ηθική ηγεσία λειτουργεί ως ένα οριζόντιο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο διαχέεται σε όλα τα επίπεδα της δομής ανεξαρτήτως προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Στο πλαίσιο των δομών αποκατάστασης, όπου η διεπιστημονική συνεργασία αποτελεί κύριο στοιχείο της καθημερινής πρακτικής, η ύπαρξη κοινών αντιλήψεων σχετικά με την ηγεσία ενδέχεται να συμβάλλει στη συνοχή της ομάδας και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παρόμοια ευρήματα έχουν καταγραφεί και σε άλλες μελέτες, όπου δεν εντοπίστηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά (Thakur και συν., 2020). Ωστόσο, τα ευρήματα αυτά θα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή, καθώς το συγκεκριμένο επαγγελματικό πλαίσιο διαφοροποιείται από τον χώρο των δομών υγείας και ειδικότερα από το πεδίο της αποκατάστασης.

Αντίθετα, η διεθνής βιβλιογραφία δεν είναι απόλυτα ομοιογενής. Στη μελέτη των Vadi και Kasemaa (2023), η οποία πραγματοποιήθηκε σε 231 επαγγελματίες υγείας σε νοσοκομειακό περιβάλλον, διαπιστώθηκε ότι η αντίληψη για τη συμπεριφορά των ηγετών συσχετίζεται με δημογραφικούς παράγοντες, όπως το φύλο, η επαγγελματική εμπειρία και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Η διαφοροποίηση αυτή ενδέχεται να αποδίδεται σε οργανωσιακές ή πολιτισμικές διαφορές, καθώς και στη φύση των δομών υγείας που μελετώνται.

Πέρα από τις δημογραφικές παραμέτρους, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης ενισχύουν τη σημασία της ηθικής ηγεσίας ως κρίσιμου παράγοντα για τη λειτουργία των οργανισμών υγείας. Ειδικότερα, έχει αποδειχθεί ότι η ηθική ηγεσία συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωσιακής δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων. Στη μελέτη της Tamer (2021), η οποία πραγματοποιήθηκε σε 362 επαγγελματίες υγείας, διαπιστώθηκε ότι η ηθική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή απόδοση.

Παράλληλα, πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα αναδεικνύουν τη συμβολή της ηθικής ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικού οργανωσιακού κλίματος και στην ενίσχυση της επαγγελματικής ταυτότητας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η μελέτη των Jing και συν. (2025) σε 1.218 νοσηλευτές έδειξε ότι η ηθική ηγεσία μειώνει το φαινόμενο της παρουσίας στην εργασία παρά την ασθένεια (presenteeism), τόσο άμεσα όσο και έμμεσα μέσω της βελτίωσης του οργανωσιακού κλίματος και της επαγγελματικής ταυτότητας.

Επιπλέον, η σημασία της ηθικής ηγεσίας επιβεβαιώνεται και από ποιοτικές μελέτες στον χώρο της διοίκησης υγείας. Οι Hasan και συν. (2024), μέσα από συνεντεύξεις με στελέχη διοίκησης υγείας, ανέδειξαν ότι η ηθική και μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση ηθικής κουλτούρας, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και στη βελτίωση της ικανοποίησης εργαζομένων και ασθενών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εφαρμογή της ηθικής ηγεσίας στις δομές αποκατάστασης, όπου η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επαγγελματικών ειδικοτήτων, όπως εργοθεραπευτών, φυσικοθεραπευτών και ψυχολόγων, είναι απαραίτητη για την ολιστική φροντίδα των ασθενών. Σε αυτό το πλαίσιο, η ύπαρξη ηγεσίας με ηθικό προσανατολισμό μπορεί να ενισχύσει την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και τον συντονισμό της ομάδας.

Τα ευρήματα της μελέτης έχουν και πρακτικές προεκτάσεις για τη διοίκηση των δομών αποκατάστασης. Η ενίσχυση της ηθικής ηγεσίας μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ανάπτυξης δεξιοτήτων των προϊσταμένων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος, στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και τελικά στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών υγείας.

Παρά τη συμβολή της παρούσας μελέτης, θα πρέπει να επισημανθούν ορισμένοι περιορισμοί που ενδέχεται να επηρεάζουν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αρχικά, το μέγεθος του δείγματος ήταν σχετικά περιορισμένο, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει τη γενικευσιμότητα των ευρημάτων σε ευρύτερους πληθυσμούς επαγγελματιών υγείας. Ένα μικρό δείγμα δεν αποτυπώνει πάντα επαρκώς την ποικιλία εμπειριών και αντιλήψεων, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα. Επιπλέον, η έρευνα βασίστηκε σε εγκάρσιο σχεδιασμό (cross-sectional), γεγονός που δεν επιτρέπει την εξαγωγή αιτιολογικών συμπερασμάτων, αλλά μόνο τη διαπίστωση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Ένας ακόμη περιορισμός αφορά τη χρήση αυτοαναφερόμενων ερωτηματολογίων, τα οποία ενδέχεται να επηρεάζονται από υποκειμενικές αντιλήψεις, τη διάθεση των συμμετεχόντων ή την τάση παροχής κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Αυτό μπορεί να επηρεάσει την ακρίβεια των δεδομένων και να οδηγήσει σε πιθανές αποκλίσεις από την πραγματική εικόνα. Τέλος, η διανομή του ερωτηματολογίου μέσω ομαδικών δικτύων και δια ζώσης επαφών ενδέχεται να συνεπάγεται στοιχεία δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling), γεγονός που μπορεί να επηρεάζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Συγκεκριμένα, υπάρχει πιθανότητα συμμετοχής ατόμων με κοινά χαρακτηριστικά ή

παρόμοιο επαγγελματικό περιβάλλον, γεγονός που ενδέχεται να περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού των επαγγελματιών υγείας. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η παρούσα έρευνα συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της ηθικής ηγεσίας στο χώρο της αποκατάστασης και αναδεικνύει τη σημασία της ενίσχυσης ηθικών πρακτικών διοίκησης στις υπηρεσίες υγείας.

Η αξία της ηθικής ηγεσίας καθίσταται ιδιαίτερα εμφανής στο πλαίσιο των δομών αποκατάστασης, όπου η διεπιστημονική συνεργασία αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας. Σε αυτό το περιβάλλον, η παρουσία ηγετών με έντονο ηθικό προσανατολισμό ενισχύει την εμπιστοσύνη, διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία και προάγει τον συντονισμό μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με βάση τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης, προκύπτουν ορισμένες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Αρχικά, προτείνεται η διεξαγωγή μελετών με μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα, ώστε να μπορούν τα αποτελέσματα να γενικευθούν. Επιπλέον, η χρήση διαχρονικών (longitudinal) ερευνητικών σχεδίων θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της επίδρασης της ηθικής ηγεσίας σε βάθος χρόνου. Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμη η διερεύνηση της σχέσης της ηθικής ηγεσίας με άλλες σημαντικές μεταβλητές, όπως η επαγγελματική εξουθένωση (burnout), η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η ποιότητα φροντίδας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η εξέταση πιθανών διαμεσολαβητικών ή τροποποιητικών παραγόντων, όπως το οργανωσιακό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα. Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας, η παρούσα έρευνα στηρίχτηκε στην αρχική κλίμακα μέτρησης της ηθικής ηγεσίας των Brown και συν. (2005), η οποία αποτελεί ένα από τα πλέον καθιερωμένα εργαλεία στη διεθνή βιβλιογραφία. Ωστόσο, σε μεταγενέστερες μελέτες έχει αναπτυχθεί η αναθεωρημένη εκδοχή της κλίμακας (Revised Ethical Leadership Scale – ELS-R), η οποία περιλαμβάνει πιο μεγάλο αριθμό ερωτήσεων και αποτυπώνει πληρέστερα τις διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας, ενσωματώνοντας επιπλέον στοιχεία που σχετίζονται με τη διαχείριση της ηθικής συμπεριφοράς μέσω οργανωσιακών μηχανισμών. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαίο σε μελλοντικές έρευνες η αξιοποίηση της αναθεωρημένης κλίμακας, καθώς θα μπορούσε να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη και πολυδιάστατη αποτύπωση της ηθικής ηγεσίας, ιδιαίτερα σε σύνθετα περιβάλλοντα όπως οι δομές υγείας και αποκατάστασης. Τέλος, συνιστάται

η διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών, οι οποίες δύνανται να συμβάλουν σε μια πιο εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με την ηθική ηγεσία και τον ρόλο της στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών.

Βιβλιογραφία

Argyropoulou, A., & Spyridakis, M. (2022). Tools detecting and/or measuring ethical leadership: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 141–163. https://ijol.cikd.ca/article_60629_28ce8fe3652241dcc0c610d7ab52b605.pdf

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership Theory and Research in the New millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>

Fahad Saeed Almanbahi, Awad, A., Adel Ghonim, Nabil Mohammed Alabsy, & Shemais, M. (2025). Ethical leadership and organizational excellence: the mediating role of citizenship behavior in healthcare. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05743-6>

Hasan, F., Thakkar, A., Sahoo, A. K., Goyal, W., Seth, K., Jayakumar, S. S., & Sikchi, S. R. (2024). Leadership and ethical decision-making in healthcare management. *Health Leadership and Quality of Life*, 3, 379. <https://doi.org/10.56294/hl2024.379>

Jing, J.-T., Qiu, H.-N., Fu, Y.-K., Ma, Z.-Y., Liu, D.-R., Liu, J., & Chen, C.-R. (2026). The impact and mechanisms of ethical leadership on nurse presenteeism: A multicenter longitudinal study. *Nursing Outlook*, 74(1), 102602. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2025.102602>

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>

Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. U. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1–7. https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review

Komives, S. R., & Dugan, J. P. (2010). Contemporary leadership theories. In S. R. Komives & Associates (Eds.), *Leadership for a better world: Understanding the social change model of*

leadership development (pp. 35–52).
https://www.researchgate.net/publication/288259427_Contemporary_leadership_theories

Kumar, M. (2020). *Leadership theories and concepts*. pp. 1–24. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/341931462_Leadership_Theories_and_Concepts

Liden, R. C., Wang, M., & Wang, G. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186(115036), 1–18.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>

Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2016). Leadership theories: An overview of early stages. In *Recent Advances in Energy, Environment and Financial Science*, (pp. 198–201). ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/305323677_Leadership_Theories_an_Overview_of_Early_Stages

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.00>

Nanjundeswaraswamy, T. S., Nagesh, P., Bharath, S., & Vignesh, K. M. (2024). Leadership theories and styles—A systematic literature review and the narrative synthesis. *Human Resources Management and Services*, 6(3), 3477–3477. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477>

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). *Leadership styles*. *Advances in Management*, 7(2), 57–62. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/272509462_Leadership_styles

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>

Tamer, G. (2021). The role of ethical leadership in increasing employees' organizational commitment and performance: The case of healthcare professionals. *Journal of Life Economics*, 8(1), 133–146. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.13>

Thakur, D. J., Verma, P., & Sharma, D. (2020). *Demographic analysis of ethical leadership style and employee performance. Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(3), (5645 –5651). https://www.researchgate.net/publication/352680775_Demographic_analysis_of_Ethical_Leadership_Style_and_Employee_Performance

Uddin, T. (2022). Leadership in rehabilitation teamwork: Challenges for developing countries. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 3, 1070416. <https://doi.org/10.3389/fresc.2022.1070416>

Vadi, E., & Kasemaa, A. (2023). Healthcare workers' perceptions of their managers' leadership behaviour and emotional intelligence: A quantitative study in an Estonian hospital. *Proceedings of the Estonian Academy of Sciences*, 72(3), 239–249. https://www.researchgate.net/publication/373005771_Healthcare_workers'_perceptions_of_their_managers'_leadership_behaviour_and_emotional_intelligence_a_quantitative_study_in_an_Estonian_hospital

Varkey, B. (2021). Principles of Clinical Ethics and Their Application to Practice. *Medical Principles and Practice*, 30(1), 17–28. <https://doi.org/10.1159/000509119>

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>

Zappalà, S., & Toscano, F. (2020). The ethical leadership scale (ELS): Italian adaptation and exploration of the nomological network in a healthcare setting. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 634–642.

Παράρτημα 1 - Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά Στοιχεία

- 1) Άντρας / Γυναίκα
- 2) Ηλικιακή ομάδα : < 25 / 26 – 35 / 36 – 45 / 46 – 55 / > 55
- 3) Επάγγελμα στη δομή Υγείας : Ειδικός παιδαγωγός, Εργοθεραπευτής / τρια, Λογοθεραπευτής / τρια, Ψυχολόγος, Φυσικοθεραπευτής / τρια
- 4) Έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Αξιολόγηση Ηθικής Ηγεσίας

Η **ηγεσία** αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας ο ηγέτης επηρεάζει τις πράξεις και τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας, με τρόπο που να τα κινητοποιήσει **εθελοντικά και**

συνειδητά να συνεργαστούν για την εφαρμογή των **συλλογικών στόχων** , συμβάλλοντας ταυτόχρονα και στην ικανοποίηση των **προσωπικών τους επιδιώξεων** .

Για τις παρακάτω ερωτήσεις, επιλέξτε έναν αριθμό που εκφράζει την άποψή σας σχετικά με τον προϋστάμενό σας.

Οι απαντήσεις αντιστοιχούν σε:

1= Διαφωνώ Πλήρως, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Πλήρως.

Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΥ:

1. Ακούει τι έχουν να πουν οι εργαζόμενοι.

1 2 3 4 5

2. Πειθαρχεί τους υπαλλήλους που παραβιάζουν τα ηθικά πρότυπα.

1 2 3 4 5

3. Λειτουργεί και φέρεται με ηθικό τρόπο.

1 2 3 4 5

4. Έχει κατά νου τα καλύτερα συμφέροντα των εργαζομένων.

1 2 3 4 5

5. Λαμβάνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις.

1 2 3 4 5

6. Μπορεί να εμπιστευτεί.

1 2 3 4 5

7. Συζητά τις ηθικές αξίες του οργανισμού με τους υπαλλήλους.

1 2 3 4 5

8. Δίνει ένα παράδειγμα για το πώς να κάνετε τα πράγματα με τον σωστό τρόπο όσον αφορά την ηθική.

1 2 3 4 5

9. Ορίζει την επιτυχία όχι μόνο από τα αποτελέσματα αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται.

1 2 3 4 5

10. Όταν παίρνει αποφάσεις, ρωτά «ποιο είναι το σωστό;».

1 2 3 4 5

