



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διερεύνηση μοντέλου ηγεσίας σε μονάδες υγείας:
Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν Μυτιλήνης «Βοστάνειο»



Φοιτήτρια
ΛΟΥΠΟΥ ΒΑΓΙΑ
Α.Μ.:2010232

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2020

Ευχαριστώ
την οικογένεια μου,
την καθηγήτρια Αικατερίνη Καστανιώτη,
την Διοίκηση και τους υπαλλήλους του Βοστανείου Γ.Ν.
Μυτιλήνης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΟΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	Σελ. 2
2. ΗΓΕΣΙΑ.....	Σελ. 5
2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	Σελ. 7
2.2. ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ.....	Σελ. 12
3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	Σελ. 17
4. ΣΚΟΠΟΣ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	Σελ. 23
4.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ.....	Σελ. 24
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	Σελ. 57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	Σελ. 62

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Θεμέλιος λίθος κάθε επιχείρησης και οργανισμού είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι που την αποτελούν. Ωστόσο, βασικότερο στοιχείο είναι η συνοχή μεταξύ των ατόμων, η ομαδικότητα τους, καθώς και η οργάνωση, ο διάλογος και ο έλεγχος που υπάρχει μεταξύ των διαφορετικών βαθμίδων διοίκησης. Όλα αυτά κατά βάση καθορίζονται από την ανώτερη βαθμίδα διοίκησης η οποία καθορίζει το ηγετικό προφίλ και συνεπώς την εικόνα της επιχείρησης. Το θέμα του ηγετικού στυλ και των σχέσεων των εργαζομένων με τον εργοδότη τους, έχει γίνει αντικείμενο από την αρχή της Επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων ως τις ημέρες μας. Χαρακτηριστικά, πολλοί οικονομολόγοι, έχουν μελετήσει με πραγματική ανάλυση δεδομένων το ηγετικό στυλ του προϊσταμένου, την συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς και τα δυο αυτά αντικείμενα ταυτόχρονα, εφόσον αποτελούν την αντίθετη όψη του ίδιου νομίσματος. Στο πλαίσιο αυτό των σύγχρονων αναλύσεων περί ηγετικής ικανότητας, ηγετικού χαρακτήρα και της συνάφειας του με την ικανοποίηση των εργαζομένων θα κυμανθεί η συγκεκριμένη εργασία με παρουσίαση και ανάλυση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών δεδομένων. Το ποσοτικό μέρος της εργασία θα παρουσιαστεί μέσω της ανάλυσης ερωτηματολογίων που δόθηκαν προς συμπλήρωση στο εργατικό προσωπικό του «Βοστανείου Γενικού Νοσοκομείου Μυτιλήνης», ενώ το ποιοτικό θα στοχεύσει κυρίως στην θεωρητική παρουσίαση των χαρακτηριστικών του κάθε είδους ηγετικού προφίλ που υπάρχει. Από την προαναφερθείσα ανάλυση, θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό περιβάλλον τους και την ομαδικότητα που υπάρχει με το στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, καθώς η συμπεριφορά του ηγέτη, κρίνεται και από τον τρόπο τον οποίο οι υφιστάμενοι την αντιλαμβάνονται και τον νιώθουν κοντά τους ή απόμακρο από αυτούς. Προτού , όμως, αναπτυχθεί ο κύριος όγκος της εργασίας που θα παρουσιαστεί παρακάτω, κρίνεται ορθή η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από το συγκεκριμένο θέμα μελέτης με την συνοπτική παρουσίαση μερικών αποσπασμάτων βιβλίων αλλά και επιστημονικών άρθρων που υπάρχουν στη διάθεση μας. Συμπερασματικά, ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθεί η ικανοποίηση των υφισταμένων υπαλλήλων του Βοστανείου

Γ.Ν. Μυτιλήνης, συγκριτικά με το ηγετικό στυλ διοίκησης του. Η ικανοποίηση των εργαζομένων θα κριθεί με βάση ποικίλους παράγοντες όπως:

- Ομαδικότητα
- αίσθημα κοινής ευθύνης
- αίσθημα ανταμοιβής των προσπαθειών τους
- κοινοί στόχοι
- υπευθυνότητα

Από την άλλη όψη του νομίσματος, η συμπεριφορά των προϊσταμένων θα κριθεί από τις τελευταίες ερωτήσεις που αφορούν κυρίως θέματα όπως:

- μέθοδοι ηγεσίας
- όραμα
- συνεργασία με τους υφισταμένους
- παρότρυνση υφισταμένων
- επίτευξη στόχων

2. ΗΓΕΣΙΑ

Μια επιτυχημένη επιχείρηση καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη ή όχι ενός ηγέτη στην διοίκηση της. Αξιοσημείωτη είναι η αναφορά στον ορισμού του ηγέτη και της ηγεσίας. Ο ηγέτης δεν είναι απλά ο μάνατζερ (διοικητής/διοικητικό στέλεχος) που απλώς ανήκει στην ανώτερη βαθμίδα και εποπτεύει, ο ηγέτης είναι ο μάνατζερ ο οποίος έχει μια επιπλέον ικανότητα και ξεπερνάει τις αρμοδιότητες του μάνατζερ (Γράφημα 3). Ο τυπικός προϊστάμενος δεν διαθέτει τα επιπλέον χαρακτηριστικά που θα τον ξεχωρίσουν και θα τον αναδείξουν σε ηγέτη. Εμμένει περισσότερο στις τυπικές αρμοδιότητες του ρόλου του χωρίς να παίρνει ιδιαίτερες πρωτοβουλίες και να εξατομικεύει στην συμπεριφορά του ανάλογα τα άτομα που έχει απέναντι του, δηλαδή ανάλογα τους υφισταμένους του. Δηλαδή, κρατάει μια κοινή γραμμή ως προς όλους τους υπαλλήλους, χωρίς να τους εμπνέει και συνήθως χωρίς να τους δίνει κίνητρα για να ξεφύγουν από τον προκαθορισμένο τρόπο εργασίας, δηλαδή χωρίς να τους αφήνει εύκολα περιθώρια ανάπτυξης και δικών τους πρωτοβουλιών.

Γράφημα 3

Προϊστάμενος-ηγέτης	Τυπικός Προϊστάμενος
<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα 	<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται ή εξελίσσεται βάσει τυπικών προσόντων
<ul style="list-style-type: none"> • Εμπνέει • Προκαλεί εκτίμηση • Αναζητά την καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> • Ελέγχει • Εμπνέει φόβο • Διαχειρίζεται τους υπάρχοντες πόρους
<ul style="list-style-type: none"> • Απευθύνεται στην καρδιά των υφισταμένων του • Καθοδηγεί με οράματα • Είναι διαθέσιμος πάντα, λύνει προβλήματα, παρέχει συμβουλές • Είναι καλός ακροατής • Είναι δίκαιος με όλους • Αναλαμβάνει τις ευθύνες του • Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Απευθύνεται στο μυαλό των υφισταμένων του • Καθοδηγεί με αυστηρούς κανόνες • Δίνει απλά εντολές
<ul style="list-style-type: none"> • Εμπιστεύεται τους συνεργάτες του 	<ul style="list-style-type: none"> • Πάντα μιλά, ποτέ σχεδόν δεν ακούει • Δίκαιος μόνο με τους ανωτέρους του • Επιρρίπτει τις ευθύνες σε άλλους • Οικειοποιείται την εργασία των άλλων
<ul style="list-style-type: none"> • Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση • Είναι ταπεινόφρων • Ασχολείται με όλες τις εργασίες • Δημιουργεί στελέχη μέσα από την ομάδα, το τμήμα ή τη διεύθυνσή του • Πραγματοποιεί όσα υπόσχεται 	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπιστεύεται μόνο συμβόλαια και γραπτά κείμενα • Επιδιώκει δημοσιότητα για τον εαυτό του, αδιαφορεί για την προβολή της επιχείρησης • Είναι φαντασμένος • Ασχολείται μόνο με την εργασία του • Προωθεί στελέχη εκτός επιχείρησης
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ανοικτός με όλους 	<ul style="list-style-type: none"> • Αθετεί αρκετές φορές τις υποσχέσεις του • Έχει επιφυλάξεις για τους συνεργάτες του
<ul style="list-style-type: none"> • Προτιμά την άμεση επικοινωνία • Γνωρίζει τα ονόματα όλων • Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του • Είναι ευθύς 	<ul style="list-style-type: none"> • Προτιμά να υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις • Δεν προσπαθεί να θυμάται ονόματα, θυμάται επιλεκτικά. • Βαριά επίπλωση. Το γραφείο του είναι θέμα επιβολής. • Είναι πονηρός και κρύβει τα αληθινά του συναισθήματα.

Πηγή: ΑΟΔΕ (2019)

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται και στο βιβλίο «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», «Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον “ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα”». Διευκρινίζεται ότι δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ορισμός της ηγεσίας και του ηγέτη καθώς δεν είναι μια συγκεκριμένη νόρμα που πρέπει να ακολουθηθεί για να αναδειχθεί ένας μάνατζερ σε ηγέτη, αλλά είναι οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου και η σύνδεση που έχει με την υπόλοιπη ομάδα που τον αναδεικνύουν. Εφόσον, κάθε άτομο και κάθε ομάδα είναι εξατομικευμένη, αποτελείται από διαφορετικούς ανθρώπους με διαφορετικά

χαρακτηριστικά, τότε όπως από ομάδα σε ομάδα και από επιχείρηση σε επιχείρηση απάντηση του ερωτήματος, υπάρχουν και οι αντίθετοι υποστηρικτές του ότι η ηγεσία είναι μια δεξιότητα επίκτητη, που μπορεί δηλαδή να αποκτηθεί με τα χρόνια ακόμα και αν ο άνθρωπος (ηγέτης) δεν είχε κάποια έμφυτα ηγετικά χαρακτηριστικά στον χαρακτήρα του. Παρακάτω, αναφέρεται μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση με ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την ηγεσία και τον ηγέτη.

- Η ηγεσία περιέχει έναν τύπο υπευθυνότητας που στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (ανθρώπινων ή και υλικών), διαβεβαιώνοντας την ύπαρξη μιας συνεκτικής διοίκησης κατά την διάρκεια επίτευξης των στόχων (Oloolube, 2013).
- Η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ των ηγετών και των συνεργατών οι οποίοι πετυχαίνουν σημαντικές αλλαγές μέσω των αλληλεπιδράσεων αυτών, αλλαγές προς την επίτευξη των κοινών τους στόχων (Rost, 1991).
- Η ηγεσία είναι μια τεχνική παροχής κινήτρου προς τους άλλους για να αγωνιστούν για την κοινή έμπνευση (Kouzes and Posner 1991).
- Η ηγεσία είναι μια ικανότητα ανθρώπινης επικοινωνίας για την διάδοση κοινού μέλλοντος και συγκεκριμένα για την συντήρηση των σημαντικών διαδικασιών που απαιτούνται (Senge et al., 1999).

Όπως διαφαίνεται από τους προηγούμενους ορισμούς ο ηγέτης διαθέτει κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες, ικανότητες και χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν τα χαρακτηριστικά αυτά εντάσσονται ανά κατηγορία στο συγκεκριμένο ηγετικό προφίλ που διαθέτει ο κάθε ηγέτης. Ανάλογα με τον χαρακτήρα του ηγέτη, το είδος της επιχείρησης/ οργανισμού (οικογενειακή, ανώνυμη, δημόσια, ιδιωτική κλπ.), τις αρμοδιότητες και της απαιτήσεις της δουλειάς και ασφαλώς τον χαρακτήρα και την ωριμότητα των εργαζομένων καθορίζεται το ηγετικό στυλ που υιοθετείται από τον προϊστάμενο. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα του κάθε προτύπου ηγεσίας διαφέρει ανάλογα με τα εκάστοτε δεδομένα. Στην επόμενη ενότητα αναφέρονται τα κυριότερα ηγετικά στυλ που υπάρχουν.

2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Πριν αναπτυχθούν τα ηγετικά πρότυπα, θα αναφερθούμε στις κυριότερες ηγετικές θεωρίες που υπάρχουν γύρω από τον προϊστάμενο – ηγέτη, έτσι όπως τις περιγράφουν οι Z. Khan, I. Khan και A. Nawaz (2016).

- **THE GREAT MAN THEORY – ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΥ ΑΝΤΡΑ**

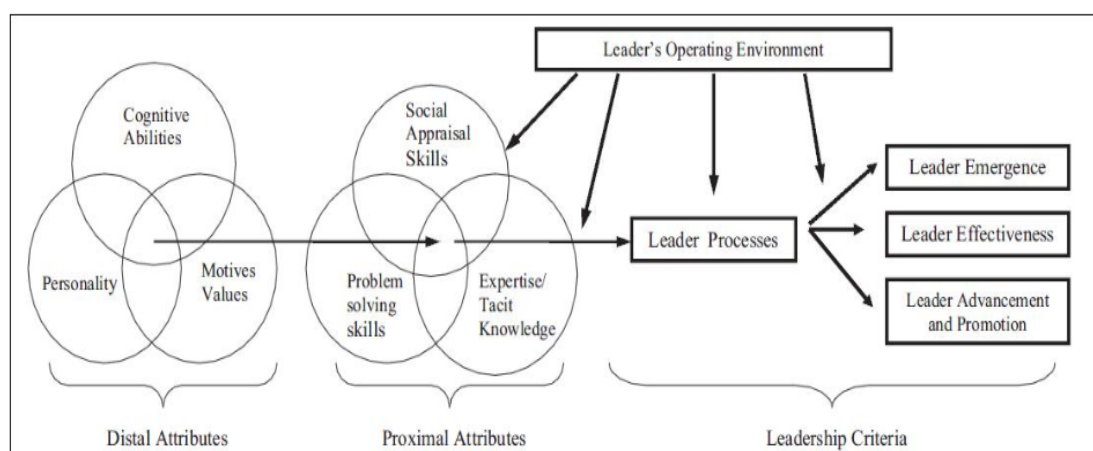
Η θεωρία αυτή είναι από τις πρώτες που εμφανίστηκε στο ερευνητικό πεδίο των επιστημόνων και προήλθε κυρίως από την μελέτη των στρατιωτικών ηγετών και όχι των ηγετών στον εργασιακό χώρο. Από τα βάθη της ιστορίας οι άνθρωποι ήθελαν ένα άτομο, έναν ηγέτη να ακολουθήσουν, μια ηγετική μορφή η οποία να βασίζεται στις δεξιότητες που έχει ο ηγέτης ως χαρακτήρας, δηλαδή στην προθυμία και στην εξυπνάδα του, όχι στις καθαρά ατομικές προσδοκίες που έχει ο ίδιος για διάκριση. Με το πέρασμα ,όμως, του χρόνου και την εμφάνιση ηγετών όπως ο Ναπολέοντας και ο Χίτλερ, οι επιστήμονες συνειδητοποίησαν ότι η ερμηνεία του ηγέτη- ήρωα είναι πιο πολυδιάστατη από την αρχική εντύπωση που είχαν. Συγκεκριμένα, διαπίστωσαν ότι ενώ πίστευαν ότι ηγέτης είναι ο άνθρωπος που κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν, οι ηγέτες στην πραγματικότητα δεν είναι όλοι ίδιοι, δεν έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά, δεν είναι όλοι οι ήρωες που ο κόσμος αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο. Έτσι και στην πραγματικότητα όπως συμβαίνει και με τους “ήρωες” που οι επιστήμονες αρχικά μελετούσαν, ακριβώς τα ίδια συμπεράσματα εξάγονται και στον εργασιακό χώρο. Όλοι οι προϊστάμενοι στην εργασία, δεν διαθέτουν τα ίδια χαρακτηριστικά και δεν λαμβάνουν και την ίδια αντιμετώπιση από τους υφισταμένους τους.

- **TRAIT THEORY – ΘΕΩΡΙΑ ΧΑΡΙΣΜΑΤΩΝ**

Η θεωρία των γνώσεων ή χαρακτηριστικών υποστηρίχθηκε από τους πρώτους θεωρητικούς επιστήμονες του αντικειμένου οι οποίοι θεωρούσαν ότι οι ηγέτες έχουν κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά και γνώσεις που τους κάνουν να ξεχωρίζουν, χωρίς να ενδιαφέρονται αν είναι επίκτητα ή έμφυτα. Κυριότερος εκπρόσωπος αυτής της προσέγγισης ήταν ο Max Weber ο οποίος υποστήριξε ότι ο ηγέτης έχει ένα χάρισμα και όρισε το χάρισμα ως μια επαναστατική δύναμη η οποία

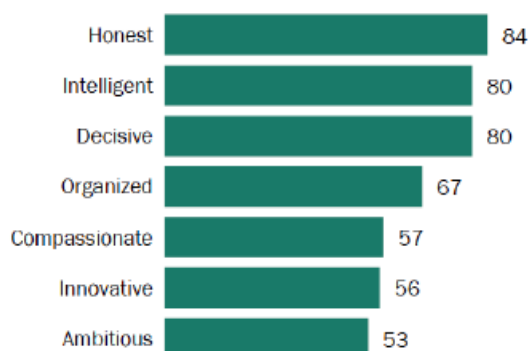
είναι ικανή να δημιουργήσει νέους ορίζοντες στους οποίους οι ακόλουθοι θα επιδείξουν αφοσίωση προς τους ηγέτες οι οποίοι διαθέτουν υπερφυσικές και υπεράνθρωπες ικανότητες, ιδιότητες και δυνάμεις. Στην σύγχρονη εποχή, κύριος εκπρόσωπος της θεωρίας αυτής θεωρείται ο Zaccaro, ο οποίος υποστηρίζει ότι αυτό το μοντέλο θεωρίας, είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο και στις ημέρες μας, καθώς πολλοί άνθρωποι τείνουν να περιγράφουν τον ηγέτη όχι σε σχέση με την εργασία του και με τις επιτεύξεις του, αλλά με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαθέτει (π.χ. φιλόδοξος). Οι Zaccaro, Kemp και Bader (2004) στο βιβλίο τους προσπάθησαν να διερευνήσουν μια σχέση σύνδεσης των χαρακτηριστικών και της ηγεσίας και συγκεκριμένα να αποδείξουν κατά πόσο τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας επηρεάζουν την ηγετική αποτελεσματικότητα (Γράφημα 4). Πρόσθεσε έννοιες που τα προηγούμενα χρόνια δεν είχαν αναπτυχθεί ή δεν τους είχε δοθεί μεγάλη σημασία στην πραγματική τους αξία. Έννοιες όπως η εξωστρέφεια του ατόμου (αμιγώς χαρακτηριστικό προσωπικότητας) ή η ευρηματικότητα (χαρακτηριστικό εγγύτητας) και μελέτησε την επίδραση όλων αυτών στην ανάδειξη και στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Σύμφωνα με το Κέντρο Έρευνας Pew (Pew Research Center, 2015) τα σημαντικότερα χαρίσματα που χαρακτηρίζουν τα οποία μετρώνε περισσότερο στην εικόνα του ηγέτη είναι η ειλικρίνεια, η εξυπνάδα, η αποφασιστικότητα, η οργάνωση, η συμπόνια, η καινοτομία και η φιλοδοξία (Γράφημα 5).

Γράφημα 4



Γράφημα 5

% saying it is absolutely essential for a leader to be ...



Ένα ακόμα από τα σύγχρονα μοντέλα- προσεγγίσεις της θεωρίας των χαρισμάτων αποτελεί το «Ολοκληρωμένο Μοντέλο Χαρακτηριστικών, Συμπεριφοράς και Αποτελεσματικότητας - Integrated Model of Leader Traits, Behaviors, and Effectiveness» που ανέπτυξε ο D. S. Derue και οι συνεργάτες του. Το ολοκληρωμένο μοντέλο συνδυάζει τα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά που ηγέτη με σκοπό την πρόβλεψη της εργασιακής και ηγετικής αποτελεσματικότητας του, σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο το οποίο εστίαζε κυρίως εκ των υστέρων στην σύνδεση των χαρακτηριστικών με την ηγεσία, δηλαδή δεν προέβλεπε το πρότυπο ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα του, απλά μελετούσε την σχέση σύνδεσης τους.

- **CONTINGENCY THEORIES (SITUATIONAL) - ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΕΙΓΟΥΣΑΣ ΑΝΑΓΚΗΣ**

Η Θεωρία της έκτακτης ανάγκης και οι υποστηρικτές της θεωρούν ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο ηγετικό στυλ το οποίο να είναι καλύτερο και αποδοτικότερο από τα υπόλοιπα. Η απόδοση του και η απόδοση του ηγέτη εξαρτώνται από την δυναμική του περιβάλλοντος και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων τα οποία αλλάζουν συχνά. Συνεπώς, ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον του και να υιοθετεί κάθε φορά το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας που θεωρεί εκείνη την στιγμή κατάλληλο για την περίπτωση και όχι να υιοθετεί ένα δεδομένο πρότυπο για όλες τις περιστάσεις. Η πραγματική έννοια της ηγεσίας, οι επιστήμονες πιστεύουν ότι δεν πρέπει να εστιάζει στον ηγέτη αλλά στην δυναμική όλης της ομάδας και η ομάδα να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και το ηγετικό στυλ να είναι προσηλωμένο στις

σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων της ομάδας και του ηγέτη. Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι περισσότερες σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας βασίστηκαν πάνω στην συγκεκριμένη προσέγγιση.

- **STYLE AND BEHAVIOR THEORY – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ**

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία για να θεωρηθεί κάποιος ηγέτης πρέπει να διαθέσει σίγουρα κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες που τον διακρίνουν, ωστόσο δεν μπορεί να χρησιμοποιεί το ίδιο στυλ σε όλες τις περιστάσεις καθώς δεν είναι όλα το ίδιο κατάλληλα. Αυτό πρέπει να συμβαίνει ακόμα και αν έχει ο ίδιος κλίση προς ένα ηγετικό στυλ. Ο Yukl (1989) διαχώρισε τους ηγέτες σε τρεις διαφορετικές ηγετικές μορφές. Στον δημοκρατικό ηγέτη, στον αυταρχικό ηγέτη και στον αντιπροσωπευτικό ηγέτη (LAISSEZ-FAIRE). Ενδιαφέρθηκε κυρίως για την ανάλυση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων πέρα από την συμπεριφορά του ηγέτη. Επισήμανε ότι όταν ο ηγέτης ενεργεί με δημοκρατικές αρχές, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί, νιώθουν εντονότερη την σχέση σύνδεσης τους με τον προϊστάμενο και εμφανίζονται παραγωγικότεροι. Αντιθέτως, όταν οι υφιστάμενοι βρίσκονται υπό την σκιά ενός αυταρχικού ηγέτη, τότε η απόδοση τους είναι μειωμένη. Η τρίτη και τελευταία κατά τον Yukl κατηγορία της LAISSEZ-FAIRE ηγεσίας, εμφανίζεται μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι είναι πλήρως παρακινήμενοι από μόνοι τους και έχουν όλες τις ικανότητες να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητες της εργασίας. Συμπληρωματικά με τον Yukl, οι Feidler & House (1994) αποδεχόμενοι τα τρία ηγετικά πρότυπα, θεώρησαν ότι υπάρχει μια μικρή ευελιξία στα όρια που κυμαίνεται ο ηγέτης. Η ευελιξία προκύπτει από την βαρύτητα που δίνει σε δυο σημαντικές κατά αυτούς πτυχές, στο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και τις διαπροσωπικές σχέσεις και στο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τις εργασίες.

- **ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ – PROCESS LEADERSHIP THEORIES**

Από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα και μετά οι επιστήμονες ανέπτυξαν καινούργιες θεωρίες για τα ηγετικά στυλ με κυρίαρχη την θεωρία του υπηρέτη ηγέτη (servant leader) που εισήγαγε πρώτος ο Greenleaf (1970). Υποστήριξε ότι ο ηγέτης είναι εκεί για να δείχνει συμπόνια προς τους ακολούθους του, να συμμερίζεται τα άγχη, τις

έγνοιες και τις ανησυχίες τους και να προσπαθεί να τους βοηθήσει, να αυτονομηθούν και να τους παρέχει όλα τα εφόδια και όλη την γνώση για να τα καταφέρνουν όλα μόνοι τους. Μετά τον Greenleaf, και ειδικότερα από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, πολλές παρόμοιες θεωρίες αναδείχθηκαν οι οποίες πίστευαν κυρίως ότι ο ηγέτης εστιάζει στην ευημερία των υφισταμένων του.

- **ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ – SKILLS THEORY**

Η Θεωρία των ικανοτήτων υποστηρίζει ότι οι ικανότητες/ δεξιότητες και η γνώση που οι άνθρωποι αποκτούν είναι το μυστικό κλειδί της επιτυχίας ενός ηγέτη. Για αυτό το λόγο, η εκπαίδευση των ηγετών κρίνεται απαραίτητη σε αντίθεση με την θεωρία των χαρισμάτων η οποία δέχεται, όπως αναφέρθηκε, ότι ο ηγέτης έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ήδη που τον μετατρέπουν σε ηγέτη. Σε αυτή τη θεωρία, όπως υποστηρίζει και ο Wolinski (2010) πρέπει να δαπανάται μεγάλη προσπάθεια και σημαντικές πηγές (ακόμα και χρηματικές) στην εκπαίδευση και στην ανάδειξη του ηγέτη.

2.2. ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Στηριζόμενοι πάνω στις διαχρονικές θεωρίες περί ηγεσίας, οι επιστήμονες κατηγοριοποίησαν τα ηγετικά πρότυπα και κατονόμασαν τον κάθε ηγέτη με βάση τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του. Παρακάτω αναλύονται τα κυριότερα ηγετικά στυλ, από τα πρώτα- πρώτα που είχαν διακρίνει οι θεωρητικοί μελετητές ως και τα πιο σύγχρονα, ξεκινώντας με έναν από τους ευρύτερα γνωστούς επιστήμονες τον Lewin.

Σύμφωνα με τον Lewin υπάρχουν τρία βασικά ηγετικά προφίλ: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό (Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών).

- **ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ:**

Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του χωρίς την σύμφωνη γνώμη ή την συζήτηση με τους υφισταμένους του, απλώς αποφασίζει και τους μεταβιβάζει τις εντολές προς εκτέλεση. Το συγκεκριμένο ηγετικό πρότυπο ενδείκνυται όταν ο ηγέτης πρέπει άμεσα να εδραιώσει τα καθήκοντα προς τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στα υπόλοιπα πρότυπα, οπότε είναι ο μοναδικός τρόπος διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων που πρέπει να κάνουν. Αν ο αυταρχικός ηγέτης απουσιάζει από την εργασία, οι εργαζόμενοι δεν θα περατώνουν τις αρμοδιότητες τους. Συνεπώς αυτή η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας παρουσιάζει, αρκετά θεμελιώδη μειονεκτήματα (ΑΟΔΕ, 2016).

- **ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ (Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ) ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ:**

Στον συγκεκριμένο τρόπο ηγεσίας ο ηγέτης ακούει την άποψη των υφισταμένων του και συχνά επηρεάζεται από αυτή στην τελική λήψη της απόφασης. Γι' αυτό ακριβώς τον λόγο, θεωρούμε ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων και ονομάζεται και συμμετοχικό πρότυπο. Κύρια χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι ότι οι εργαζόμενοι που απευθύνεται ο ηγέτης είναι συνήθως υψηλά μορφωμένοι, με μεγάλη εμπειρία και με ανεπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης και της συμμετοχής στο τελικό αποτέλεσμα. Επειδή νιώθουν ενεργοί μέσα στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, νιώθουν εντονότερα τον στόχο που έχει τεθεί και δρουν αποτελεσματικότερα για την επίτευξη του (ΑΟΔΕ, 2016). Αν και οι εργαζόμενοι νιώθουν μέλη του "κάτι μεγαλύτερου", δηλαδή νιώθουν μέλη μιας μεγαλύτερης της ατομικής έννοιας, το συμμετοχικό πρότυπο δεν έχει μόνο θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Σε μερικές περιπτώσεις παρουσιάζει και αυτό μειονεκτήματα όπως στις κρίσεις στις οποίες απαιτείται εγρήγορση και άμεση αντιμετώπιση, με αυτό το συγκεκριμένο ηγετικό στυλ χαραμίζεται πολύτιμος χρόνος (Amanchukwu, Stanley, Ololube, 2015).

- **ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ:**

Το εξουσιοδοτικό πρότυπο ηγεσίας συνδέεται στην νοοτροπία με το συμμετοχικό στυλ, με μια έντονη διαφορά. Σε αυτόν τον τρόπο ηγετικής διαχείρισης οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά κυρίως η

τελική απόφαση λαμβάνεται από αυτούς και όχι από τον ηγέτη ο οποίος έχει περιορισμένο ρόλο (ΑΟΔΕ 2016).

- **ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΟ (Η ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΟ) ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ:**

Το ανταποδοτικό πρότυπο ηγεσίας βασίζεται στην παραδοχή που υπάρχει μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων ότι οι δεύτεροι παρέχουν εργασία στον πρώτο και αυτός πρέπει να τους ανταμείβει για την προσπάθεια και την προσφορά τους. Στην αντίθετη περίπτωση στην οποία δεν παρατηρείται προσπάθεια από τους εργαζομένους, αντί για επιβράβευση μπορεί να δοθεί και ποινή για την μη συνεισφορά στην επίτευξη του στόχου. Οι σχέσεις εργαζομένων και ηγέτη κρίνονται ως μινιμαλιστικές δηλαδή άκρως τυπικές (Amanchukwu, Stanley, Ololube, 2015). - Μερικά παραδείγματα εφαρμογής του συστήματος ανταμοιβών μπορεί να είναι είτε διάφορα οικονομικά βραβεία (bonus) που θα δοθούν ανάλογα με τις επιδόσεις και την προσπάθεια που έχει καταβάλει ο εργαζόμενος, είτε κάποια πριμ παραγωγικότητας, είτε κάποιος έπαινος, είτε μια συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης ή και ακόμα μια προαγωγή. Τέλος, η θεωρία αυτή του ανταποδοτικού στυλ ηγεσίας αναφέρεται και σε λοιπές βιβλιογραφίες ως έκτακτη ανταμοιβή, ανταμοιβή των εργαζομένων σύμφωνα με τα πιστεύω του ηγέτη για την απόδοσή τους.

- **ΧΑΛΑΡΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ:**

Η συγκεκριμένη αυτή μορφή ηγεσίας συναντάτε σε επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν κυρίως ένα εξειδικευμένο στο αντικείμενο του ανθρώπινο δυναμικό το οποίο παρακινείται μόνο του και έχει επίγνωση των αρμοδιοτήτων που του ζητούνται. Ο ηγέτης απλώς καθοδηγεί, δίνοντας μερικές οδηγίες χωρίς να γίνεται πιεστικός και οι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν τις αρμοδιότητες που τους έχουν δοθεί (ΑΟΔΕ, 2019).

- **ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ:**

Ο γραφειοκρατικός ηγέτης προσαρμόζει την διοίκηση του πάνω στους κανόνες και στις οδηγίες που πρέπει να ακολουθηθούν πιστά. Συνήθως, αυτό το ηγετικό προφίλ ταιριάζει περισσότερο σε απαιτητικές επιχειρήσεις που οι νόρμες πρέπει να

ακολουθούνται επακριβώς προς αποφυγή εργατικών ατυχημάτων και άλλων (π.χ. όταν υπάρχει κίνδυνος ατυχήματος σε μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί χημικά ή μηχανήματα) (Amanchukwu, Stanley, Oloolube, 2015). Οι διαδικασίες που ακολουθούνται στο γραφειοκρατικό στυλ είναι προκαθορισμένες και δεν αλλάζουν ανάλογα με άτομα που έχει απέναντι του ο ηγέτης, συχνά μάλιστα είναι καθολικές, δηλαδή αφορούν όλες τις όμοιες επιχειρήσεις του κλάδου και ο κανονισμός έχει προέλθει από ανώτερη διοίκηση ακόμα και από Υπουργεία (εγκύκλιοι) (ΑΟΔΕ, 2019).

- **ΑΥΤΟΚΡΑΤΟΡΙΚΟ (Η ΕΞΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟ) ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ:**

Ο αυτοκρατορικός ηγέτης έχει την τάση συσπείρωσης όλων των εξουσιών στα χέρια του, επιθυμεί τον πλήρη έλεγχο των καταστάσεων και δεν εμπιστεύεται εύκολα τους υφισταμένους του. Αυτή η μορφή ενδέχεται να συναντηθεί κυρίως σε καταστάσεις στις οποίες οι υφιστάμενοι είναι είτε εποχικοί είτε νεοεισερχόμενοι στον εργασιακό χώρο και δεν έχουν πλήρη γνώση και εμπειρία στο αντικείμενο, με αποτέλεσμα ο ηγέτης για την αποφυγή λαθών να αναλαμβάνει ο ίδιος τις περισσότερες αρμοδιότητες και απλώς να δίνει εντολές στους εργαζομένους απαιτώντας την αποπεράτωση τους (ΑΟΔΕ 2019).

- **ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟ (Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΟ) ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ:**

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι ενεργό μέλος της ομάδας και προσπαθεί να την εμπνεύσει τους ακολούθους του. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι σε αυτό το πρότυπο ηγεσίας αναφερόμαστε κυρίως σε ηγέτη (οδηγητή) και σε ακολούθους (Charismatic Leadership, Jay Conger, 2015). Στην ουσία, η χαρισματική ηγεσία είναι ο τρόπος που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται την συμπεριφορά του ηγέτη τους και εμπνεόμενοι από αυτόν στοχεύουν στην διεκπεραίωση των στόχων τους. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι και αυτός ο τρόπος παρουσιάζει μειονεκτήματα γιατί η ομάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη του ηγέτη. Αν ο ηγέτης απουσιάζει, τότε κινδυνεύουν όλες οι αρμοδιότητες των εργαζομένων. Επιπλέον, υπάρχει και η περίπτωση ο χαρισματικός ηγέτης να παγιδευτεί σε έναν φαύλο κύκλο, νομίζοντας ότι με την έμπνευση η ομάδα του μπορεί να κατορθώσει τα μέγιστα, ενώ στην πράξη αυτός ο στόχος ενδέχεται να μην ανταποκρίνεται στην

πραγματικότητα και οι δυνατότητες των υφισταμένων για τους στόχους να είναι μικρότερες (Amanchukwu, Stanley, Ololube, 2015).

- **ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ- LAISSEZ-FAIRE:**

Το αντιπροσωπευτικό πρότυπο ηγεσίας έχει ταυτιστεί με την γαλλική έκφραση “LAISSEZ-FAIRE” η οποία σε ελεύθερη μετάφραση σημαίνει «ας γίνει». Ο ηγέτης έχει περιορισμένο ρόλο και προσδίδει μεγάλη ελευθερία στους υφισταμένους του, τους οποίους επιτρέπει να λαμβάνουν οι ίδιοι σαν ομάδα αποφάσεις και να καθορίζουν αυτοί τον ρυθμό που επιθυμούν. Το συγκεκριμένο ηγετικό στυλ αναμένεται να έχει επιτυχία μόνο αν ο ηγέτης κρατήσει έναν εποπτικό ρόλο ως προς τους υφισταμένους του και μέσω της συχνής εποπτείας αποφευχθούν τυχόν λάθη ή και αργοπορίες. Από την αντίθετη πλευρά, αν η ελευθερία που έχουν οι εργαζόμενοι είναι πολύ μεγάλη χωρίς να ασκείται έλεγχος ή αν ασκείται περιορισμένος έλεγχος, τα λάθη ενδεχομένως να είναι πολλά, χωρίς μάλιστα να προλαβαίνουν να διορθωθούν μη έχοντας επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας. Επιπρόσθετα, πολύ συχνά η απόλυτη άφεση των εργαζομένων οδηγεί σε διαμάχες και κόντρες μεταξύ τους για την ανάδειξη εσωτερικών της ομάδας χαρακτήρων, οδηγούμαστε δηλαδή σε ένα μπέρδεμα ρόλων εντός των υφισταμένων που αν δεν λυθεί άμεσα από τον ηγέτη θα οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα και απόδοση τους (Amanchukwu, Stanley, Ololube, 2015 & Anderson & McColl-Kennedy, 2005 & Zakeer Khan, Nawaz, Irfanullah Khan, 2016).

Όπως αναφέρθηκε και στο εισαγωγικό χωρίο της υποενότητας η επιλογή του τελικού προτύπου ηγεσίας είναι ένα σύνθετο ζήτημα, στο οποίο ενδέχεται να μην υπάρχει ξεκάθαρη απάντηση ως προς την κυριαρχία ενός μόνο στυλ. Επιπλέον, στο αποτέλεσμα μεγαλύτερη βαρύτητα, έχει ο ίδιος ο χαρακτήρας του ηγέτη ο οποίος καθορίζει την ηγετική του συμπεριφορά και τον τρόπο που αντιμετωπίζει τους υφισταμένους τους.

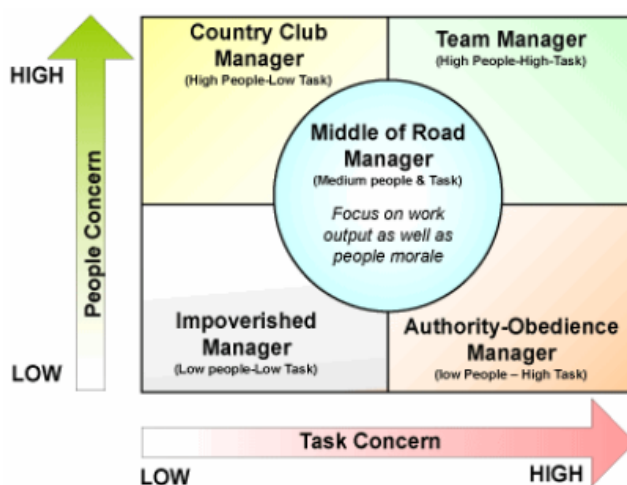
Γενικά υπάρχουν δυο κατευθυντήριες οδοί για την συμπεριφορά του ηγέτη προς τους εργαζομένους: **α) ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους και β) ο προσανατολισμός προς τα καθήκοντα.** Για την πρώτη κατηγορία που αλλιώς αναφέρεται ως ανθρωποκεντρική, επίκεντρο του ηγέτη, επομένως και ολόκληρης

της επιχείρησης είναι ο ίδιος ο άνθρωπος, ο οποίος αντιμετωπίζεται ως ο σημαντικότερος παραγωγικός συντελεστής. Η ηγεσία αποσκοπεί κυρίως στην ανάπτυξη, ολοκλήρωση και βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ της ομάδας, αλλά και του εκάστοτε ατομικού χαρακτήρα. Αυτή η προσέγγιση ταιριάζει περισσότερο να διαφάνεται στο δημοκρατικό και στο χαρισματικό στυλ ηγεσίας στα οποία υπάρχει ο ηγέτης και επιβλέποντας οδηγεί προς την βελτίωση τους υφισταμένους του – τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε ατομικό επίπεδο.

Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με τον προσανατολισμό ως προς τα καθήκοντα, η βαρύτητα του ηγέτη δίνεται κυρίως προς την διεκπεραίωση των στόχων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων και όχι προς τον τρόπο που αυτοί αντιμετωπίζονται σε αυτή την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων. Πρωταρχικό μέλημα είναι η υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Έτσι, για αυτό το λόγο, οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενων διατηρούνται κυρίως τυπικές, χωρίς να αφήνεται το περιθώριο ιδιαίτερης συσπείρωσης των διαπροσωπικών σχέσεων. Οι ρόλοι του κάθε υφιστάμενου είναι ξεκάθαροι και ακολουθούν τις οδηγίες που έχουν δοθεί από τον ηγέτη της ομάδας (ΑΟΔΕ 2016).

Παρακάτω παρουσιάζεται διαγραμματικά η σύνδεση των ηγετικών προτύπων με τον προσανατολισμό είτε προς τους ανθρώπους είτε προς τα καθήκοντα σύμφωνα με την θεωρία που παρουσίασε οι Blake and Mouton το 1964 (Πανεπιστήμιο Cambridge, Ίδρυμα για την βιώσιμη ηγεσία).

Γράφημα 6



3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Όπως ακριβώς συμβαίνει και στην περίπτωση της ηγεσίας, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός της. Η μεγαλύτερη μερίδα επιστημόνων καταλήγει στο ότι εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τα αισθήματα που λαμβάνει ο εργαζόμενος και με το σύνολο της ψυχικής του υγείας. Γι' αυτόν τον συγκεκριμένο λόγο το πεδίο της ικανοποίησης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως διεπιστημονικό και εμπίπτει και στον κλάδο της ψυχολογίας και συγκεκριμένα της οργανωτικής ψυχολογίας. Ακολούθως δίνονται μερικοί αντιπροσωπευτικοί ορισμοί που έχουν δοθεί:

- Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αντιπροσωπεύει το όριο στο οποίο οι προσδοκίες ταυτίζονται με τις πραγματικές ανταμοιβές και συνδέεται άμεσα με τα συναισθήματα και με την συμπεριφορά του εργαζομένου στον εργασιακό χώρο (Davis et al.,1985).
- Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών του εργαζομένου (Locke, 1984, The Nature and Causes of Job Satisfaction).

Ωστόσο, το θέμα της ικανοποίησης είναι περισσότερο πολυδιάστατο από τις απλές θεωρητικές εκτιμήσεις που παρουσιάστηκαν τα πρώτα χρόνια μελέτης του αντικειμένου. Με τον χρόνο, οι επιστήμονες συνειδητοποίησαν ότι για την ικανοποίηση ενός ανθρώπου μπορεί να ευθύνεται τόσο η ψυχοσύνθεση του όσο και η γενική συμπεριφορά των ατόμων της επιχείρησης. Η πρώτη διάσταση αφορά καθαρά τον προσωπικό του χαρακτήρα, την ψυχοσύνθεση του, τις σκέψεις του, τις φιλοδοξίες του και τον τρόπο αντίληψης των γεγονότων που τον βοηθάνε να συγκρίνει τα θέλω του με τις πραγματικές ανταμοιβές που λαμβάνει από την εργασία και τον προϊστάμενο του. Μεγάλη εμπειρική ανάλυση έχει πραγματοποιηθεί στο συγκεκριμένο αντικείμενο βασιζόμενοι στους “κλασικούς” της θεωρίας. Οι περισσότεροι επιστήμονες Οικονομολόγοι καθώς και ψυχολόγοι, συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με τις ανάγκες που παρατηρούνται σε κάθε άτομο. Βασιζόμενοι στην Θεωρία Παρακίνησης και ιδίως στην «Θεωρία Αναγκών»

του **A. Maslow**, αλλά και στην «Θεωρία Υγιεινής και Παρακίνησης» του **F. Herzberg** έχουν βελτιώσει και μετασχηματίσει τα θεωρητικά μοντέλα σε εμπειρικά μέσω οικονομετρικών αναλύσεων. Συνοπτικά αναφέρονται παρακάτω οι δυο αυτές προσεγγίσεις της παρακίνησης, όπως αναφέρονται στο βιβλίο των Αρχών Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων (2016).

- Ο Maslow υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι εργάζονται ή κάνουν οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και όσο περισσότερο ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες ενισχύεται το κίνητρο που υπάρχει για περισσότερη δράση. Πάνω σε αυτή την παραδοχή, οι εργοδότες προσπαθούν να βασίσουν μέσω διαφόρων τεχνικών την απόδοση των εργαζομένων τους σε σχέση με τις ανάγκες τους. Η ταξινόμηση των αναγκών του Maslow έχει το Γράφημα 8 πυραμίδας που ακολουθεί. Η ιεραρχική ταξινόμηση που παρουσιάζεται στο γράφημα είναι δομημένη με την προτεραιότητα ικανοποίησης τους. Η πορεία ικανοποίησης τους είναι από την βάση προς την κορυφή καθώς το πρώτο επίπεδο ικανοποίησης είναι απαραίτητο για την διαβίωση του κάθε ανθρώπου, ενώ η κορυφή είναι το τελευταίο επίπεδο από πλευράς έντασης για να ικανοποιηθεί. Αρχικά, σημειώνεται ότι για να περάσουμε από το ένα στάδιο πυραμίδας στο επόμενο, δηλαδή από κάτω προς τα πάνω, πρέπει να ικανοποιηθεί το ένα επίπεδο για να περάσουμε στο επόμενο. Επιπλέον, η μεγαλύτερη μερίδα του πληθυσμού ανήκει στα χαμηλότερα επίπεδα αναγκών, αυτό σημαίνει ότι δεν ικανοποιούνται πάντα και πλήρως σε όλη την διάρκεια της ζωής ενός ατόμου όλα τα επίπεδα. Στα υψηλότερα στάδια δεν μπορούν να φτάσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της ολοκλήρωσης και της εκτίμησης όλα τα άτομα. Μόνο ορισμένα, υψηλόβαθμα στελέχη μπορούν να φτάσουν στο συγκεκριμένο επίπεδο και να ικανοποιήσουν αυτές τους τις ανάγκες. Επομένως, οι εργαζόμενοι και οι υπάλληλοι συνήθως κυμαίνονται στο μεσαίο επίπεδο της ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών. Με τον όρο κοινωνικές ανάγκες εννοείται ότι αφού έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες στέγασης και διατροφής (πρώτο επίπεδο) και οι ανάγκες ασφάλειας και περίθαλψης (δεύτερο στάδιο), οι άνθρωποι πλέον επιθυμούν την

ικανοποίηση της κοινωνικότητας τους, δηλαδή προσπαθούν να αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις (π.χ. φιλίες) και να ενταχθούν σε ομάδες με σκοπό την επικοινωνία με υπόλοιπα άτομα. Παραλλαγή της θεωρίας του Maslow αποτελεί η τροποποίηση του Alderfer, στο μοντέλο που ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των λέξεων Existence, Relatedness, Growth που στην ουσία περιγράφουν τα τρία στάδια της πυραμίδας. Διαφορά με το αρχικό μοντέλο πυραμίδας του Maslow είναι ο περιορισμός των σταδίων σε τρεις: τις ανάγκες ύπαρξης (existence), τις ανάγκες σχέσης (relatedness) και τις ανάγκες ανάπτυξης (growth). Μια ακόμα και εντονότερη διαφοροποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η εισαγωγή της έννοιας της ταυτόχρονης ενεργοποίησης των διαφορετικών σταδίων (Παπάνης – Ρόντος, 2005). Τέλος, η τελευταία διαφορά που παρατηρείται μεταξύ των δυο αυτών θεωριών, είναι ο όρος ματαίωση που επικαλείται ο Alderfer, για να δηλώσει την απογοήτευση από τη μη ικανοποίηση του ενός σταδίου, υποστηρίζοντας, επίσης, ότι δεν είναι μονόδρομη αλλά αμφίδρομη η πορεία ικανοποίησης των αναγκών, δηλώνοντας έτσι ότι ορισμένοι άνθρωποι μπορούν να μετακινηθούν και αντίθετα, δηλαδή από την κορυφή της πυραμίδας προς την βάση της (Κάντας, 1993).

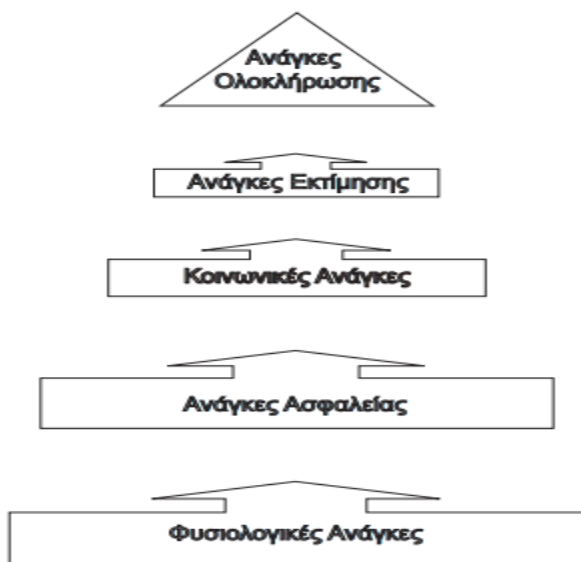
- Ο Herzberg υποστηρίζει ότι η εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων επηρεάζεται από δυο παράγοντες: α) την “υγιεινή ή “διατήρηση” και β) τα “κίνητρα” (Γράφημα 7). Η πρώτη κατηγορία της υγιεινής ή διατήρησης περιέχει παράγοντες οι οποίοι πρέπει να υπάρχουν στον εργασιακό χώρο, όχι γιατί προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης προς τους εργαζομένους, αλλά γιατί αν δεν υπάρχουν προκαλούν έντονα το αίσθημα της απαρésκειας στους υπαλλήλους και λειτουργούν ως ανασταλτικοί παράγοντες παραγωγικότητας. Είναι οι βασικοί κανόνες εργασίας που πρέπει να υπάρχουν στον εργασιακό χώρο. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τα κίνητρα που πρέπει να δοθούν στους εργαζομένους, με σκοπό να περάσουν από το προηγούμενο στάδιο της απλής προσπάθειας για εργασία και να βελτιώσουν την απόδοση τους όσο το δυνατό περισσότερο. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώσουν ότι η μεγάλη

και επιπλέον προσπάθεια που κάνουν πρέπει να ανταμειφτεί και να αναγνωριστεί από τα υψηλότερα σε βαθμίδα στελέχη. Σημαντική σημείωση στο συγκεκριμένο σημείο είναι ότι δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί σε όλες τις εργασίες από όλα τα άτομα. Πρέπει να τηρούνται και κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά όπως η αρέσκεια του εργαζόμενου προς το αντικείμενο εργασίας καθώς και το είδος της εργασίας (πόσο δύσκολο και απαιτητικό είναι).

Γράφημα 7

Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης	Παράγοντες Παρακίνησης
<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική, Αποστολή και Διοίκηση της επιχείρησης • Συνθήκες Εργασίας • Συστήματα Αμοιβών • Ασφάλεια για την εργασία • Διαπροσωπικές σχέσεις • Κοινωνική θέση • Συμμετοχή στα κοινά 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνώριση • Υψηλός Βαθμός Ευθύνης • Προαγωγή • Δυνατότητες Ανάπτυξης • Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας • Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών

Γράφημα 8



Η ικανοποίηση των σταδίων, δηλαδή η ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, συνδέεται με την ικανοποίηση που λαμβάνει από τον εργασιακό του χώρο, από τις διαπροσωπικές του σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο του καθώς

και με το αίσθημα της ικανοποίησης και ολοκλήρωσης των στόχων και φιλοδοξιών που ο ίδιος έχει θέσει για τον εαυτό του. Επομένως, η πυραμίδα του Maslow και η εργασιακή ικανοποίηση συνδέονται άμεσα και συγκεκριμένα η εργασιακή ικανοποίηση λαμβάνει χώρα από το τρίτο στάδιο –της ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών- προς την κορυφή της πυραμίδας δηλαδή προς την ικανοποίηση των αναγκών ολοκλήρωσης.

Προτού περάσουμε στην ανάλυση μας για την εύρεση του μοντέλου ηγεσίας στο οποίο ανήκει η διοίκηση του «Βοστανείου» Νοσοκομείου Μυτιλήνης θα θέλαμε να διευκρινίσουμε ότι , όπως προαναφέρθηκε, ενώ δεν υπάρχει ένας ορισμός ενιαίος για την ηγεσία υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία συνήθως διαθέτουν οι προϊστάμενοι και αναδεικνύονται σε ηγέτες. Φυσικά αυτά τα χαρακτηριστικά διαφέρουν ανάλογα με την ηγετική θεωρία ή το ηγετικό πρότυπο στο οποίο εντάσσεται ο ηγέτης. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται ένας συνοπτικός πίνακας με τα κυριότερα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης (Executive Core Qualifications (ECQ)), σύμφωνα με το Αμερικάνικο Γραφείο Διοίκησης Προσωπικού (U.S. Office of Personnel Management (2016)).

Γράφημα 9

<i>ECQ</i>	<i>Abilities</i>	<i>Competencies</i>
Leading change	To bring about strategic change, both within and outside the organisation, to meet organisational goals, including the ability to establish an organisational vision and to implement it in a continuously changing environment.	<ul style="list-style-type: none"> • Creativity and innovation • External awareness • Flexibility • Resilience • Strategic thinking • Vision
Leading people	To lead people toward meeting the organisation’s vision, mission, and goals, including the ability to provide an inclusive workplace that fosters the development of others, facilitates cooperation and teamwork, and supports constructive resolution of conflicts.	<ul style="list-style-type: none"> • Conflict management • Leveraging diversity • Developing others • Team building
Results driven	To meet organisational goals and customer expectations, including the ability to make decisions that produce high-quality results by applying technical knowledge, analysing problems, and calculating risks.	<ul style="list-style-type: none"> • Accountability • Customer service • Decisiveness • Entrepreneurship • Problem solving • Technical credibility
Business acumen	To manage human, financial, and information resources strategically.	<ul style="list-style-type: none"> • Financial management • Human capital management • Technology management
Building coalitions	To build coalitions internally and with other Federal agencies, State and local governments, non-profit and private sector organisations, foreign governments, or international organisations to achieve common goals.	<ul style="list-style-type: none"> • Partnering • Political savvy • Influencing / negotiating

Όπως διαφαίνεται, το Γραφείο προτείνει τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν στόχους προς όλες τις κατευθύνσεις και να μην εστιάζουν μόνο προς το αποτέλεσμα μιας. Ένας διευθυντής (ηγέτης) πρέπει να προσανατολίζεται και στην επίτευξη των στόχων, και στην διοίκηση των ανθρώπων αλλά και στο πώς να συνδυάζει όλα τα στοιχεία που βρίσκονται στην κατοχή του (υλικά, χρηματικά, άνθρωποι κλπ.), ώστε να επιφέρει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Στην προσπάθεια του αυτή πρέπει να τον διακατέχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως ευελιξία, διορατικότητα, δημιουργικότητα, ομαδικότητα, ευρηματικότητα, εφευρετικότητα, συντροφικότητα, ικανότητα επικοινωνίας και επιχειρηματικότητα.

4. ΣΚΟΠΟΣ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Ξεκινώντας την ανάλυση μας, πρέπει να αναφερθούμε στην δομή που ακολουθήθηκε. Αρχικά, πρέπει να τονίσουμε ότι τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν προς συμπλήρωση σε τετρακόσιους υπαλλήλους και σε προϊσταμένους διαφορετικών τμημάτων του Γενικού Νοσοκομείου Μυτιλήνης με σκοπό την εύρεση του γενικού τρόπου διοίκησης του Νοσοκομείου και όχι την διοίκηση μόνο ενός τμήματος άρα μόνο ενός προϊσταμένου σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. Με αυτόν τον τρόπο, κάνουμε την παραδοχή ότι η υπερίσχυση ενός συγκεκριμένου μοντέλου ηγεσίας, αντικατοπτρίζει το γενικό μοντέλο ηγεσίας του νοσοκομείου από την διοίκηση του Νοσοκομείου. Αν λάβουμε υπόψη ότι το Νοσοκομείο είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), η γενίκευση δεν κρίνεται αυθαίρετη καθώς στον δημόσιο τομέα και ειδικότερα σε ένα νοσοκομείο, η διοίκηση έχει άμεση επικοινωνία και γνώση της συμπεριφοράς των προϊσταμένων καθώς το αντικείμενο και η νομική μορφή του ιδρύματος δεν επιτρέπουν ιδιαίτερα μεγάλες ευελιξίες. Τα συμπεράσματα που παρουσιάζονται στα γραφήματα προήλθαν ως μετατροπή σε ποσοστά από τα ογδόντα τρία ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από το σύνολο των τετρακοσίων που μοιράστηκαν. Επιπροσθέτως, πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι πρώτες 25 ερωτήσεις (πρώτη σελίδα) διανεμήθηκαν στους εργαζομένους/ υφισταμένους των τμημάτων για να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς την ικανοποίησή τους από τον εργασιακό τους χώρο. Ικανοποίηση κυρίως ως προς τρία βασικά μεγέθη: α) ως προς το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, β) ως προς τις συναδελφικές σχέσεις, αλλά γ) ως προς την αντίληψη που έχουν για την συμπεριφορά του προϊσταμένου προς αυτούς. Στην επόμενη ενότητα, θα σχολιαστούν οι ερωτήσεις 26-45 οι οποίες αφορούν την διερεύνηση του τρόπου ηγεσίας του προϊσταμένου σύμφωνα με την δικιά του οπτική γωνία, γι' αυτό το λόγο οι συγκεκριμένες ερωτήσεις δόθηκαν προς συμπλήρωση στους προϊσταμένους των τμημάτων. Στο τελευταίο μέρος της ερευνητικής ανάλυσης, θα παρουσιαστεί η σύγκριση των αποτελεσμάτων του πρώτου και του δεύτερου σταδίου, δηλαδή της ανάλυσης των ερωτήσεων που απαντήθηκαν από τους εργαζομένους και τις ερωτήσεις που συμπληρώθηκαν από τους προϊσταμένους κατά αντιστοιχία. Προτού προχωρήσουμε στην ποσοτική ανάλυση των ερωτηματολογίων θα παρουσιάσουμε μερικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτήθηκε ο τελικός και αριθμός των

απαντημένων από τα συνολικά τετρακόσια ερωτηματολόγια. Μερικοί παράγοντες είναι:

- Οι δυσκολίες αντίληψης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου/ εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων
- Το μεγάλο φόρτο εργασίας
- Το είδος εργασίας. Απαιτητική εργασία που δεν διαθέτει μεγάλα περιθώρια ανάπαυλας ειδικά σε ώρες αιχμής που δέχονται κόσμο, κυρίως σε τμήματα όπως εξωτερικά ιατρεία, επείγοντα και μικροβιολογικό.
- Η άρνηση συμπλήρωσης ερωτηματολογίων
- Η δυσκολία εύρεσης και επικοινωνίας με υψηλότερα στην ιεραρχική βαθμίδα στελέχη

4.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΝΤΗΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Σκοπός των πρώτων εικοσιπέντε ερωτήσεων που μοιράστηκαν στους εργαζομένους είναι η διερεύνηση της ικανοποίησης τους στον εργασιακό χώρο καθώς και η σύνδεση της συμπεριφοράς και του τρόπου λειτουργίας τους μέσα στην εργασία με το πρότυπο ηγεσίας που ακολουθεί ο προϊστάμενος και κατ' επέκταση η διοίκηση του Νοσοκομείου.

- Πρώτη ερώτηση: «Παρέχω βοήθεια στους άλλους σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειες τους»

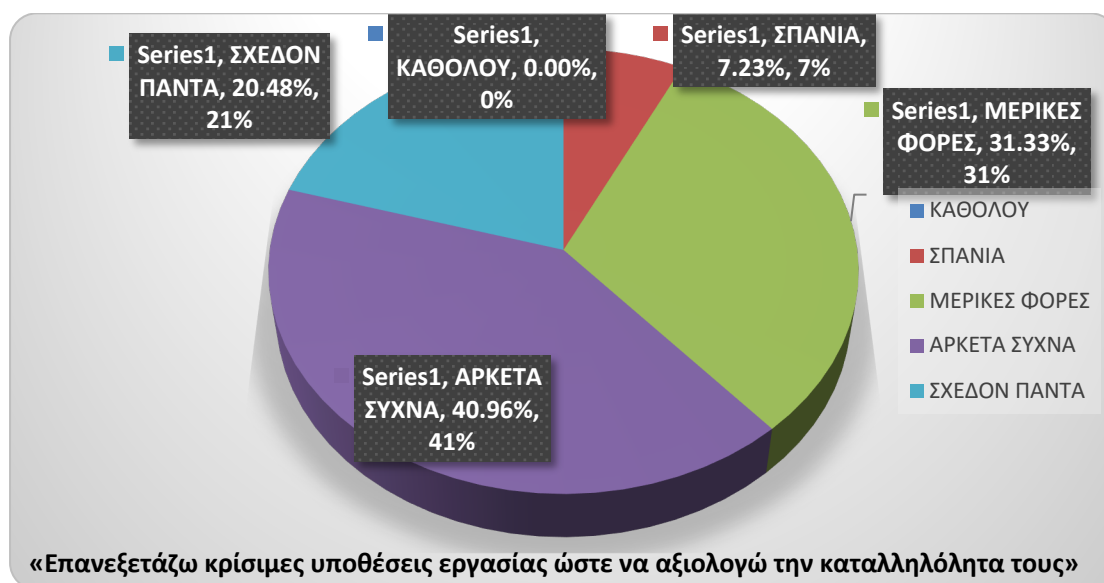


ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΩΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΟΥΔΕΤΕΡΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Στην πρώτη ερώτηση εμφανίζεται δια γυμνού οφθαλμού ξεκάθαρο αποτέλεσμα υπερίσχυσης της απάντησης “μερικές φορές”, με δεύτερη σε ποσοστό απάντηση την αρκετά συχνή παροχή βοήθειας. Από την συγκεκριμένη απάντηση λαμβάνεται αποτέλεσμα για το δεύτερο σκέλος των τριών μεγεθών, δηλαδή για τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, μεταξύ της ομάδας. Όπως απορρέει οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ουδέτεροι προς την παροχή βοήθειας στους συναδέλφους τους.

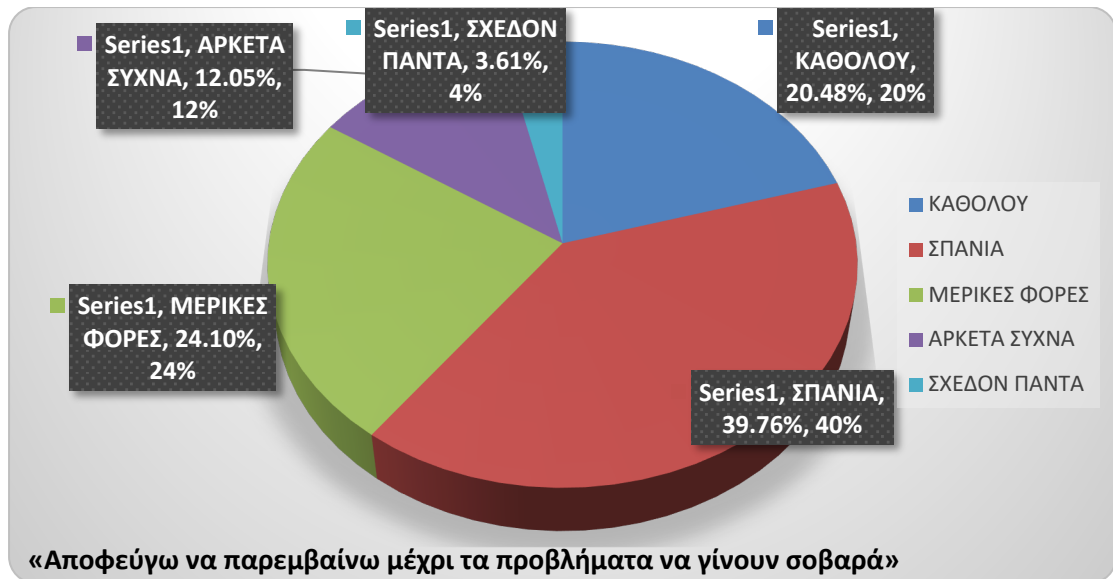
• Δεύτερη ερώτηση: «Επανεξετάζω κρίσιμες υποθέσεις εργασίας ώστε να αξιολογώ την καταλληλότητά τους»

Σκοπός της δεύτερης ερώτησης είναι η μελέτη των χαρακτηριστικών που διαθέτουν οι εργαζόμενοι καθώς μερικά ηγετικά προφίλ όπως αναλύσαμε στο πρώτο μέρος της εργασίας, τα υιοθετούν οι ηγέτες καθώς προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους στα χαρακτηριστικά δηλαδή στους ανθρώπους που έχουν ως υφισταμένους. Έτσι, όπως διαφαίνεται από την συγκεκριμένη απάντηση, αν και το αποτέλεσμα δεν είναι όσο ξεκάθαρο όσο προηγουμένως, οι εργαζόμενοι φαίνεται να αντιλαμβάνονται την βαρύτητα μια κρίσιμης εργασιακής υπόθεσης και να μην την προσπερνούν. Αυτό δείχνει άτομα με σχετικά αρκετή συνείδηση του επαγγέλματος τους και των ευθυνών που έχει ένας εργαζόμενος στον χώρο εργασίας του. Δείχνει άτομα που δεν ενδιαφέρονται απλώς να τελειώσουν μια δουλειά και να μην ασχοληθούν πάλι με αυτή και άτομα με μια κρίση ,ως ένα βαθμό.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΚΑΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΣΥΝΕΙΔΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΟΥΣ

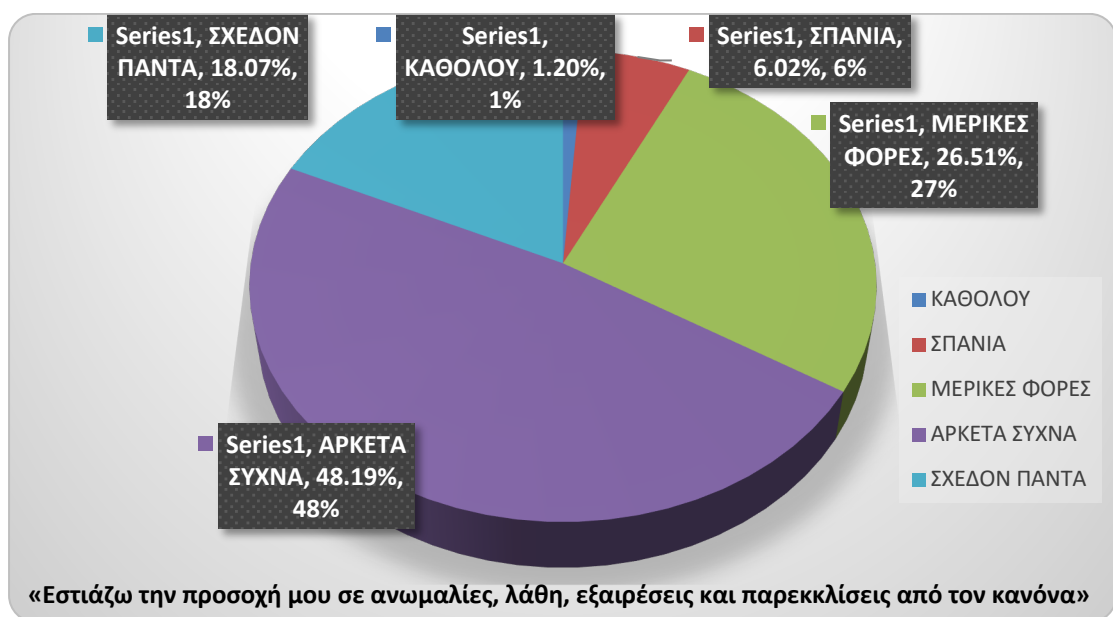
• Τρίτη ερώτηση: «Αποφεύγω να παρεμβαίνω μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά»



Αυτή η ερώτηση στοχεύει στο διερευνήσει μέσα από την συμπεριφορά και τον παρεμβατισμό των εργαζομένων, την ευελιξία και την προθυμία που έχουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Οι υφιστάμενοι απάντησαν ότι σπάνια αποφεύγουν την μη αντιμετώπιση των προβλημάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι για την αντιμετώπιση όλων των αρμοδιοτήτων, διαθέτουν όρεξη για δουλειά και δεν την αποφεύγουν μέχρι να πρέπει να δράσουν. Επιπλέον, προφανώς για δίνεται κάποιος βαθμός ευελιξίας στους εργαζομένους για τον τρόπο και τον χρόνο παρέμβασης τους.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΚΑΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΠΡΟΘΥΜΙΑΣ

• **Τέταρτη ερώτηση: «Εστιάζω την προσοχή μου σε ανωμαλίες, λάθη, εξαιρέσεις και παρεκκλίσεις από τον κανόνα»**



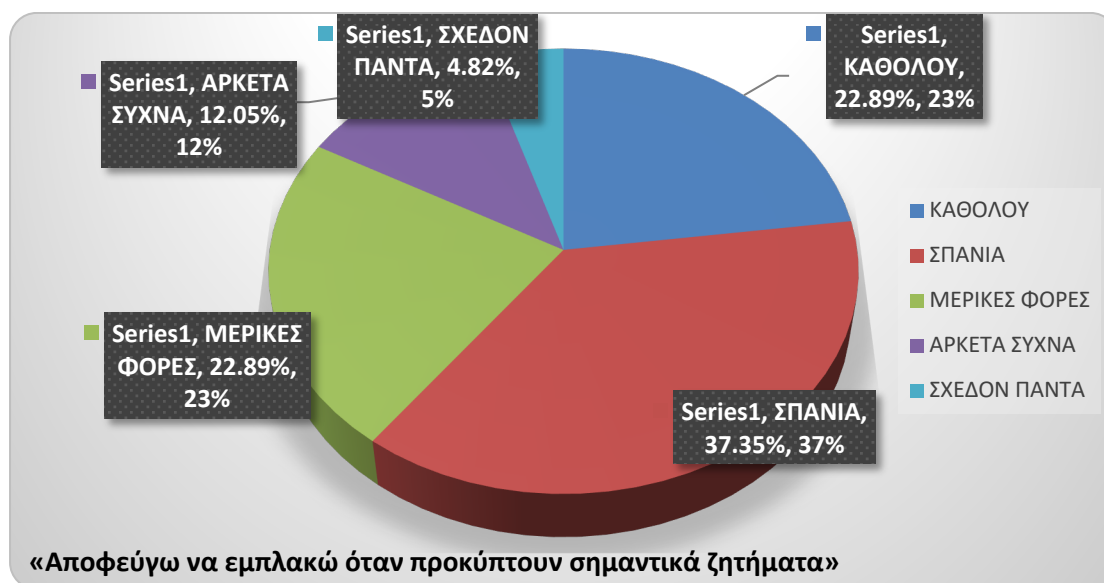
Από την συγκεκριμένη ερώτηση οι εργαζόμενοι φαίνονται να ενδιαφέρονται πραγματικά για την δουλειά, χωρίς να αρκούνται μόνο στην διεκπεραίωση της. Επιθυμούν την διεξοδική διεκπεραίωση της και την επίλυση όλων των λαθών για την επίτευξη του σκοπού εργασίας τους στο καλύτερο δυνατό.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

• Πέμπτη ερώτηση: «Αποφεύγω να εμπλακώ όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα»

Ακριβώς όπως έχει αναδείξει το ως τώρα προφίλ των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι σπάνια αποφεύγουν την εμπλοκή τους στην επίλυση σημαντικών ζητημάτων, άρα επιλέγουν την ενεργό συμμετοχή σε όλες τις απαιτούμενες ενέργειες της εργασίας τους.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΠΕΜΠΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΕΝΕΡΓΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ

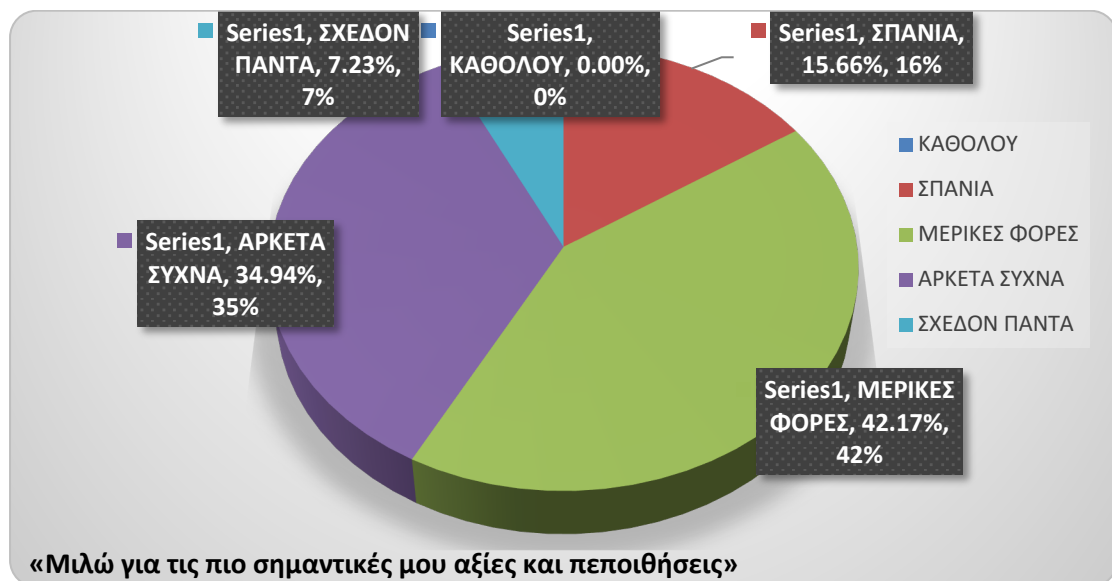


• Έκτη ερώτηση: «Μιλώ για τις πιο σημαντικές μου αξίες και πεποιθήσεις»

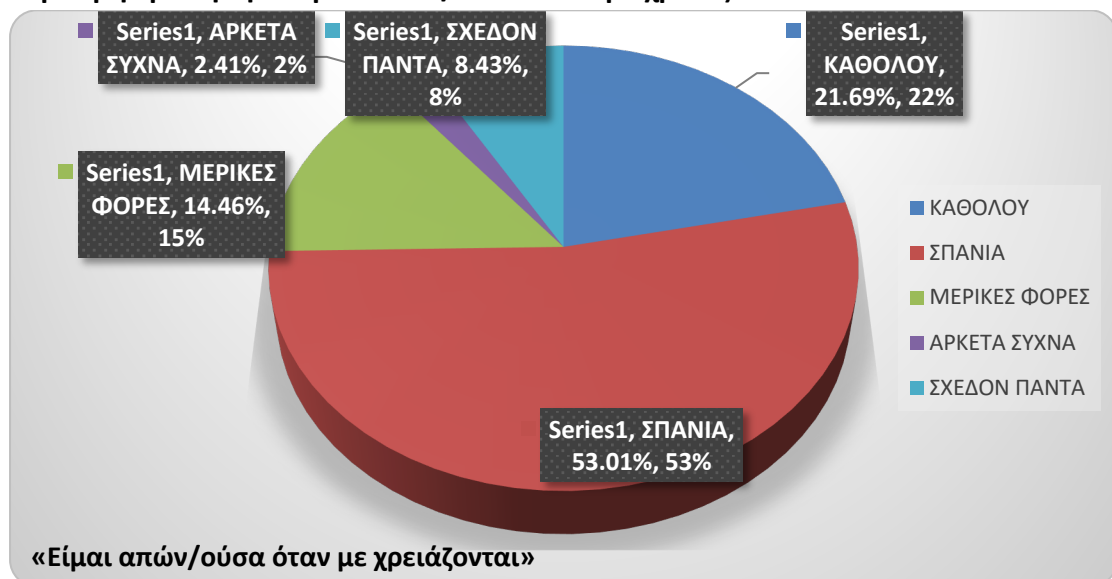
Αν και ως ποσοστό επικρατεί το αποτέλεσμα ότι οι εργαζόμενοι είναι ουδέτεροι ως προς την αποκάλυψη των προσωπικών τους αξιών και πεποιθήσεων ως προς την υπόλοιπη ομάδα, συμπεριλαμβάνοντας και τις επόμενες σε σειρά απαντήσεις τους οι εργαζόμενοι αν και δεν αποκαλύπτουν συχνά τις πεποιθήσεις τους, ωστόσο διαφαίνεται ότι αν το επιθυμούν μπορούν να το κάνουν. Μόλις το 16% του συνόλου των υφισταμένων δεν επιλέγουν να γνωστοποιούν τις αξίες τους, ενώ όλοι οι

υπόλοιποι μπορούν και το κάνουν, από μερικές φορές ως και συνέχεια. Εφόσον οι εργαζόμενοι επικοινωνούν τις αξίες τους, πίσω από αυτό το γεγονός υποβόσκει η ελευθερία που τους έχει δοθεί στο να το κάνουν και ίσως και το αίσθημα της αποδοχής που θεωρούν ότι θα έχουν οι αξίες τους από την υπόλοιπη ομάδα. Ακόμα και αν οι αξίες τους είναι διαφορετικές, πιστεύουν ότι θα εισακουστούν ως μια άποψη από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΚΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΟΥ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΟΥΝ ΕΛΕΥΘΕΡΑ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΤΟΥΣ



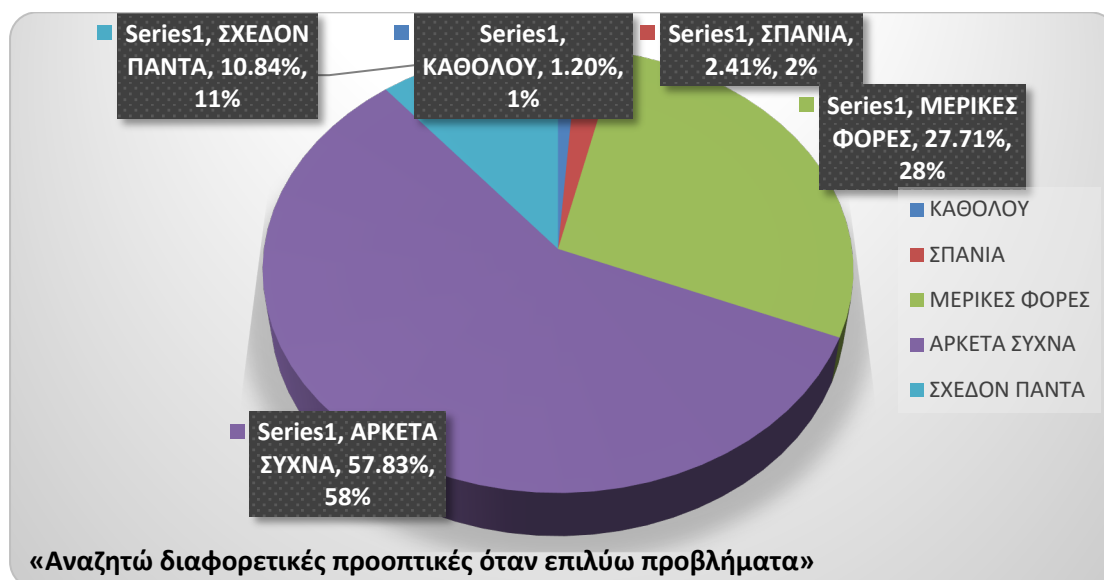
• Έβδομη ερώτηση: «Είμαι απών/ούσα όταν με χρειάζονται»



Κατά συντριπτική πλειοψηφία οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι σπάνια και καθόλου δεν είναι απόντες όταν τους χρειάζεται κάποιος από τους συναδέλφους τους. Αυτό την συγκεκριμένη ερώτηση, διαφαίνεται ξεκάθαρα η συνοχή και η αναπτυγμένη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ τους, το αίσθημα της προσφοράς βοήθειας και η ομαδικότητα που τους διακατέχει. Χαρακτηριστικά πολύ σημαντικά για ένα ενιαίο και όσο το δυνατό ορθότερο αποτέλεσμα που συνδέεται άμεσα με τις οδηγίες και το στυλ του ηγέτη, όπως θα αναλύσουμε στην επόμενη παράγραφο.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΒΔΟΜΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΟ ΑΙΣΘΗΜΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ, ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ

• Όγδοη ερώτηση: «Αναζητώ διαφορετικές προοπτικές όταν επιλύω προβλήματα»

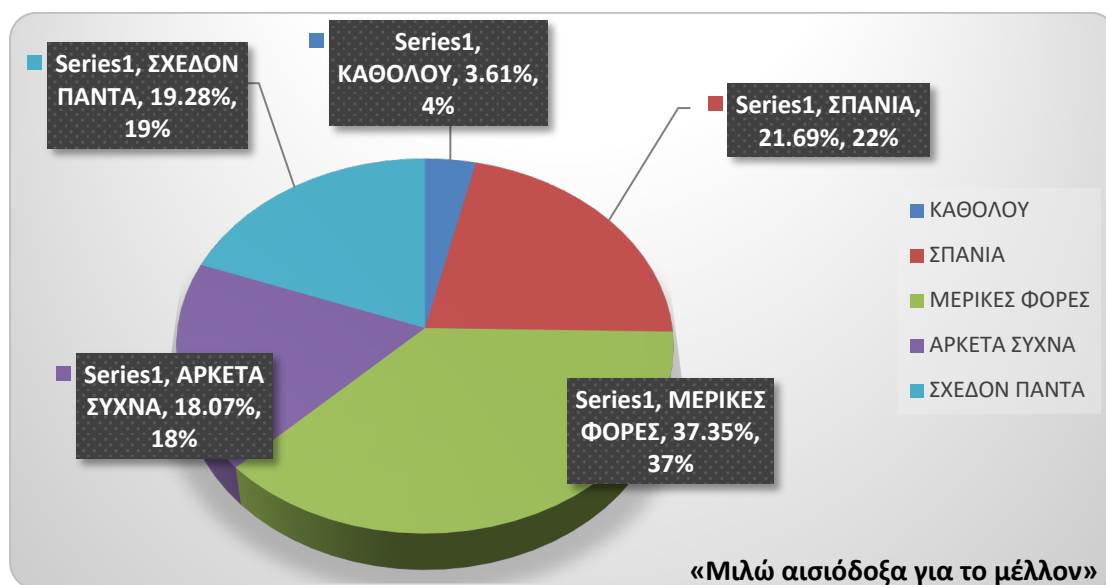


Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων αναζητούν χωρίς την παρότρυνση από άλλους, αλλά από μόνοι τους, την εύρεση νέων λύσεων εκτός των πεπατημένων για την επίλυση ενός προβλήματος. Δεν επαναπαύονται στην απλή λύση, αλλά μέσα από αυτό το γεγονός δείχνουν την πραγματική επιμονή και αντιμετώπιση του προβλήματος από διάφορες πτυχές- προσεγγίσεις που μπορεί να έχει. Έτσι δείχνουν στοιχεία ευρηματικότητας και επιμονής, καθώς και βάσεις για να γνωρίζουν στο μέλλον αν το πρόβλημα εμφανιστεί λίγο διαφοροποιημένο να το αντιμετωπίζουν πιο άμεσα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΟΓΔΟΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΠΩΣ ΕΠΙΜΟΝΗ ΚΑΙ ΕΥΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

• Ένατη ερώτηση: «Μιλώ αισιόδοξα για το μέλλον»

Η στάση των εργαζομένων προς το μέλλον κρίνεται θετική με μόλις το 26% των υπαλλήλων να εμφανίζουν ενδείξεις απαισιοδοξίας. Η μεγαλύτερη μερίδα όχι απλώς αισθάνεται αλλά επικοινωνεί και το μήνυμα της αισιοδοξίας που την διακατέχει. Πίσω από την θετική προσμονή για το μέλλον, πιθανότερα υπάρχουν σημάδια ικανοποίησης από την εργασία τους, ικανοποίησης από τον ευρύτερο εργασιακό χώρο και τον προϊστάμενο τους. Σε περίπτωση έλλειψης ικανοποίησης, οι εργαζόμενοι θα παρουσιάζονταν με αρνητικές σκέψεις τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον.

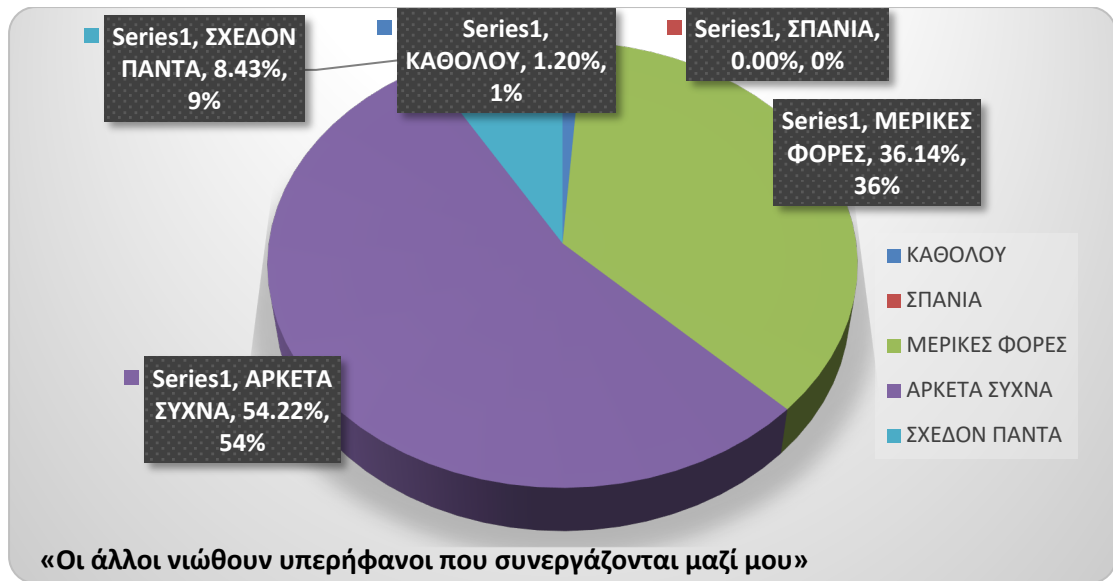


ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΝΑΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΑΙΣΙΟΔΟΞΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

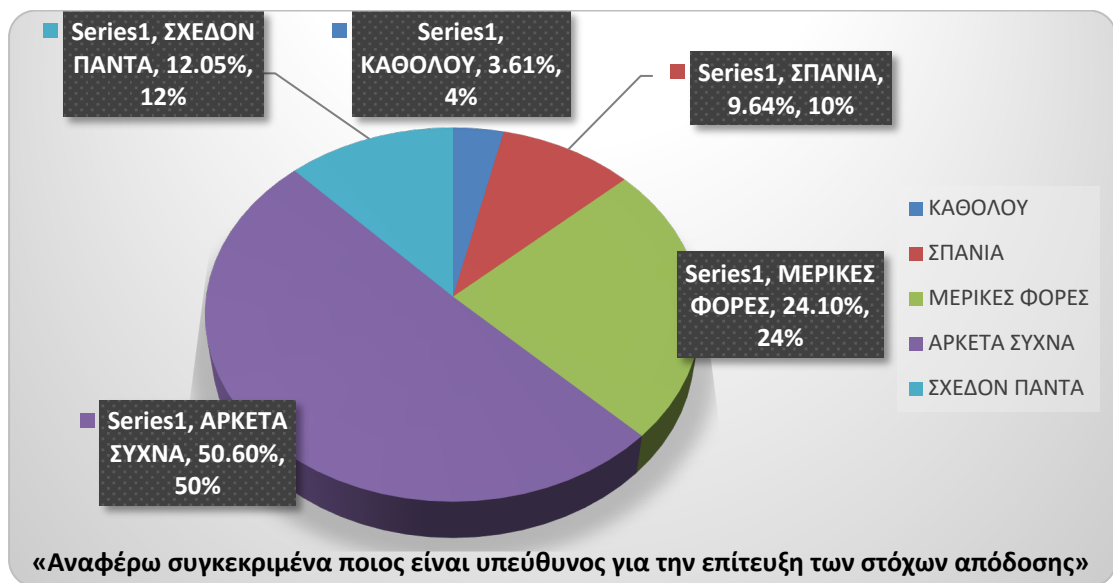
• Δέκατη ερώτηση: «Οι άλλοι νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί μου»

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΕΚΑΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΥΠΕΡΗΦΑΝΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ, ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟ ΤΟΥΣ ΠΟΥ ΤΟΝ ΕΚΤΙΜΟΥΝ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ

Μόλις το 1% των υπαλλήλων απάντησαν ότι νιώθουν πως οι υπόλοιποι συνεργάτες τους δεν εμφανίζονται υπερήφανοι για την συνεργασία μαζί τους. Από την αντίθετη πλευρά, σχεδόν όλοι ασπάζονται την άποψη υπερηφάνειας στην μεταξύ τους συνεργασία. Γι' αυτό τον λόγο, διαφαίνεται το κλίμα συνεργασίας, εκτίμησης και ομαδικότητας που διακατέχει την ομάδα, με τις διαπροσωπικές σχέσεις να είναι αναπτυγμένες, θετικές και ισχυρές μεταξύ τους. Την ομάδα την ενώνουν ισχυροί δεσμοί σεβασμού και υπερηφάνειας.



- Ενδέκατη ερώτηση: «Αναφέρω συγκεκριμένα ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων απόδοσης»



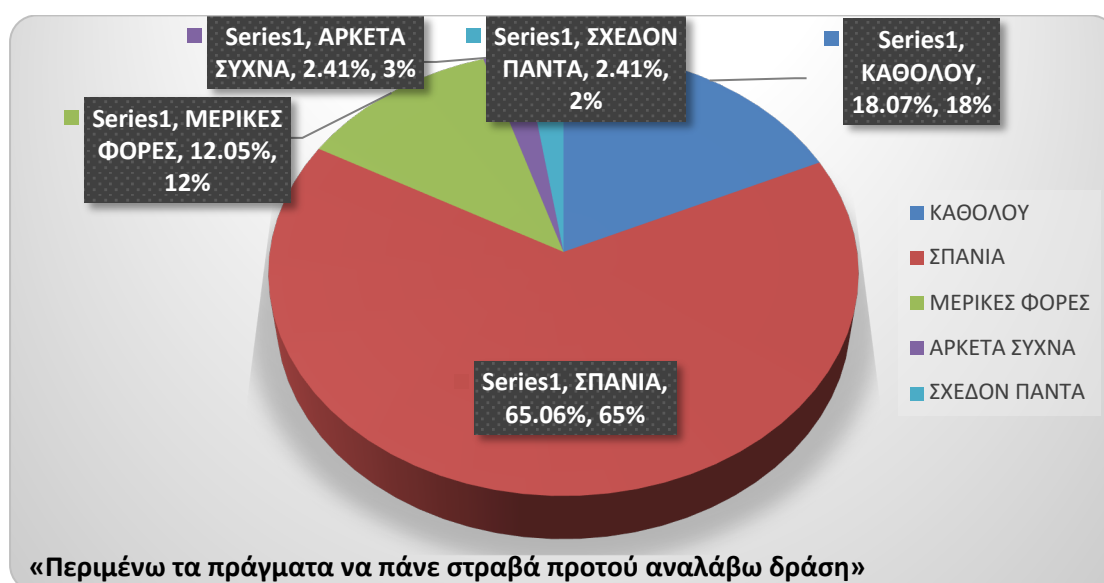
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΔΝΕΚΑΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Ενισχύοντας το έως τώρα προφίλ τους οι εργαζόμενοι, όπως διαφαίνεται από την συγκεκριμένη απάντηση, δεν λειτουργούν ατομιστικά και ναρκισσιστικά καθώς όταν επιτυγχάνουν τους στόχους τους ως ομάδα δεν προβάλλουν τον εαυτό τους, αλλά τον πραγματικό υπαίτιο αυτού του αποτελέσματος. Δρουν ενιαία και αναγνωρίζουν με σεβασμό τις προσπάθειες των συναδέλφων τους, χωρίς να σκευωρούν πίσω από την πλάτη τους και να λαμβάνουν αυτοί τα εύσημα για την

πράξεις άλλων. Λειτουργούν αξιοκρατικά και δεν προσπαθούν να αναδειχθούν χωρίς να το αξίζουν πραγματικά.

• **Δωδέκατη ερώτηση: «Περιμένω τα πράγματα να πάνε στραβά προτού αναλάβω δράση»**

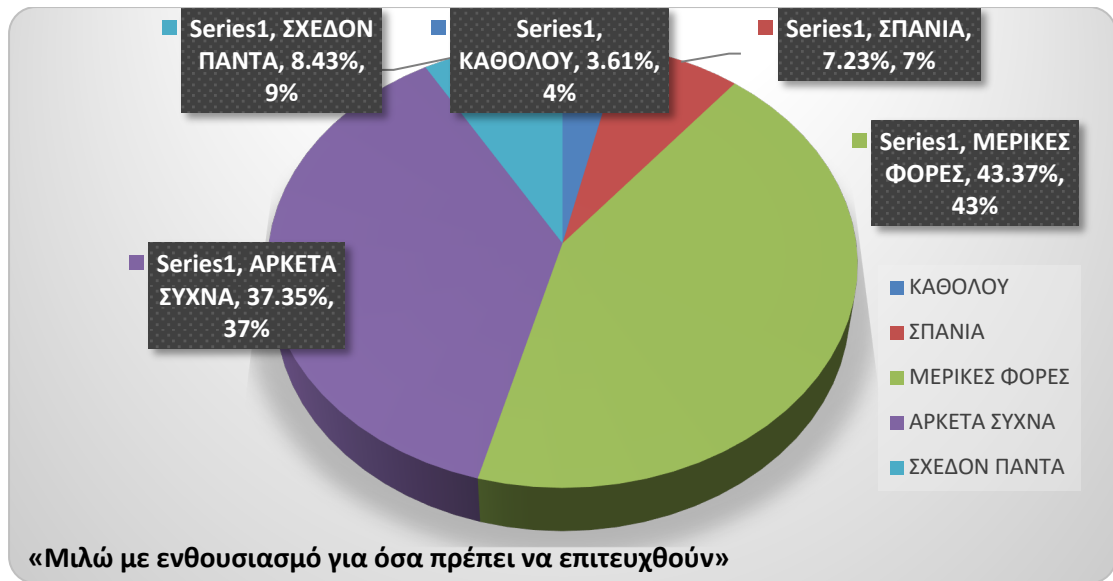
Όπως ακριβώς απάντησαν και στην τρίτη ερώτηση, οι εργαζόμενοι θέλουν να διεκπεραιώνουν από την αρχή όσο το δυνατό καλύτερα τις αρμοδιότητες τους, χωρίς να κάνουν λάθη και μετά να προσπαθήσουν να το επιλύσουν. Είναι άτομα, συνειδητοποιημένα για την υπευθυνότητα που έχουν οι εργασίες τους και έχουν αυτογνωσία των πράξεων τους.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΩΔΕΚΑΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

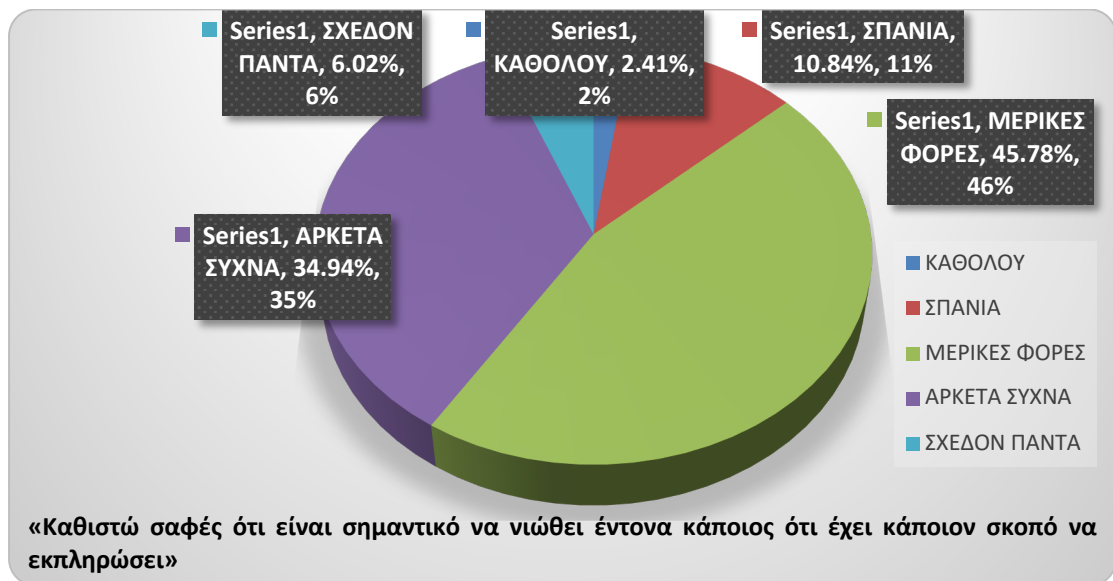
• **Δέκατη τρίτη ερώτηση: «Μιλώ με ενθουσιασμό για όσα πρέπει να επιτευχθούν»**

Σύμφωνα με την ανάλυση τους γραφήματος, μόλις το 11% των εργαζομένων που απάντησαν δεν μιλούν με ενθουσιασμό για τους στόχους της εργασίας τους. Από την άλλη μεριά το 46% (αρκετά συχνά και σχεδόν πάντα) που αποτελεί την πλειοψηφία, δίνει ξεκάθαρη απάντηση ενθουσιασμού ως προς τους στόχους και συνεπώς ως προς την ίδια την εργασία τους. Δείχνουν όχι απλώς να εργάζονται γιατί πρέπει, αλλά ότι νιώθουν και οι ίδιοι μέρους της πορείας προς την επίτευξη των στόχων που προφανώς τους ενδιαφέρει να εκπληρωθούν.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΕΚΑΤΗΣ ΤΡΙΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΕΝΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

- Δέκατη τέταρτη ερώτηση: «Καθιστώ σαφές ότι είναι σημαντικό να νιώθει έντονα κάποιος ότι έχει κάποιον σκοπό να εκπληρώσει»



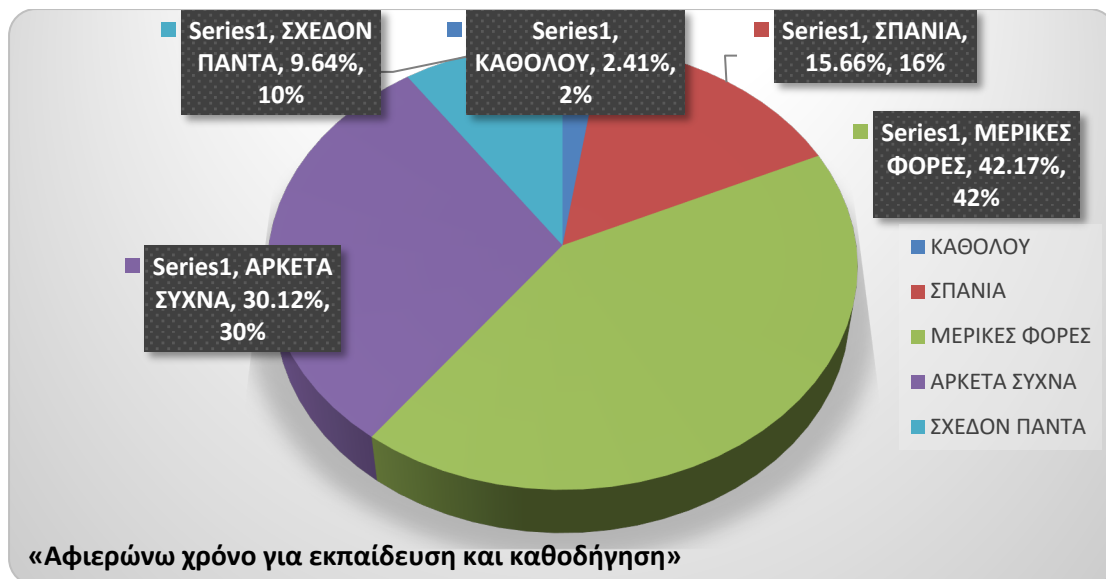
Όπως συνέβη και σε προηγούμενες απαντήσεις σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι απάντησαν ουδέτερα ως προς το έντομο αίσθημα εκπλήρωσης του στόχου. Ωστόσο, κρίνοντας από τις επόμενες μεγαλύτερες σε ποσοστό απαντήσεις, οι περισσότεροι εργαζόμενοι νιώθουν στην πραγματικότητα έντονα το συναίσθημα και την προσπάθεια για τον δρόμο επίτευξης του στόχου τους. Ζουν επί της ουσίας και ενεργά τόσο συναισθηματικά φορτισμένοι όσο και μέσω των πράξεων τους το γεγονός ότι έχουν ένα στόχο που είναι σημαντικός για αυτούς και τους αφορά και πρέπει να συμμετέχουν στην εκπλήρωση του. Επιπλέον, αναλύοντας εις βάθος την

συγκεκριμένη ερώτηση, διακρίνομαι την σημαντικότητα της λέξης έντονα και της σύνδεσης της με την απάντηση των εργαζομένων. Όπως υποβόσκει, οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να νιώσουν ή και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, ακόμα και αν αυτά είναι έντονα. Συνεπώς, δεν νιώθουν φόβο, ούτε περιορισμό στον τρόπο έκφρασης τους, αλλά ενδεχομένως κάποια σχετική ελευθερία, η οποία βέβαια βασίζεται στην εργασιακή επίτευξη των στόχων τους.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΕΚΑΤΗΣ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΝΕΡΓΟΙ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΕΝΤΟΝΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΤΟΥΣ

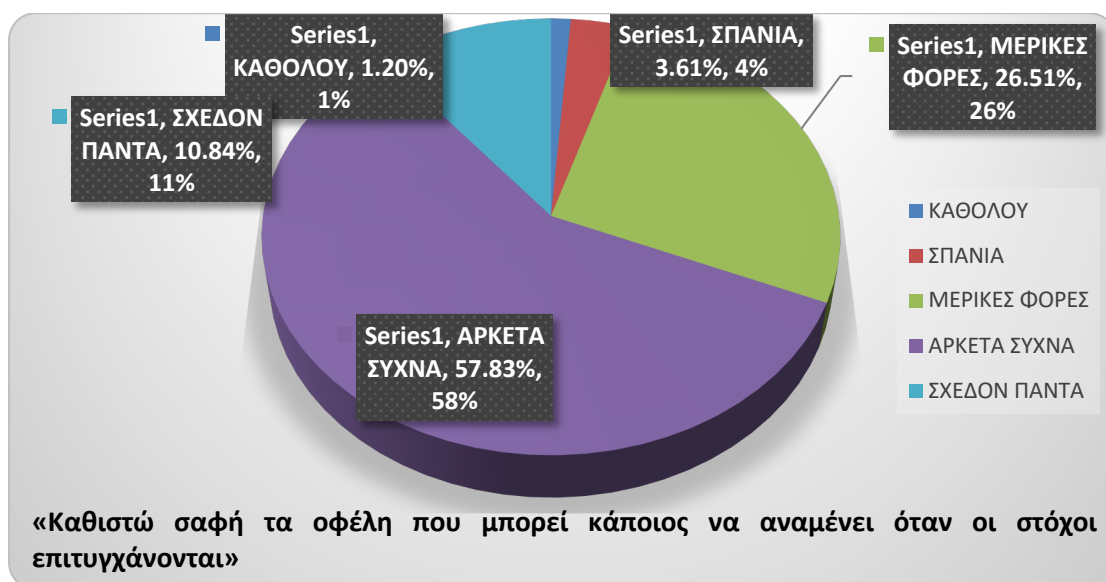
• **Δέκατη πέμπτη ερώτηση: «Αφιερώνω χρόνο για εκπαίδευση και καθοδήγηση»**

Όπως είναι λογικό, η εκπαίδευση και η καθοδήγηση ως έννοιες περιέχουν και στην συναναστροφή με άλλα άτομα αλλά και την στάση που έχουν απέναντι στο αντικείμενο εργασίας. Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό, ενισχύοντας τα έως τώρα συμπεράσματα της έρευνας, ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι και παρουσιάζουν πραγματικό ενδιαφέρον ως προς την εργασία τους. Αν και η μεγαλύτερη μερίδα της πίτας δείχνει ότι παρουσιάζονται ουδέτεροι, αυτό δεν αποτελεί αρνητικό στοιχείο κυρίως για δυο λόγους. Πρώτον, το ότι είναι ουδέτεροι δεν σημαίνει ότι είναι απρόθυμοι, αλλά το αντίθετο. Δείχνει κυρίως ότι αν υπάρχει κάποια παρότρυνση προς την εκπαίδευση τους, δεν θα την απορρίψουν, αλλά μερικές φορές θα την δεχθούν. Δεύτερον, οι αμέσως επόμενες σε μεγαλύτερα ποσοστά βαθμίδες απάντησαν θετικά ως προς την εκπαίδευση και την καθοδήγηση. Η διαφορά με την προηγούμενη κατηγορία (μερικές φορές), μπορεί απλώς να αντικατοπτρίζει τους διαφορετικούς χαρακτήρες που έχουν οι εργαζόμενοι. Ως σύνολο, ωστόσο, η ζυγαριά κλίνει προς την αφιέρωση χρόνου των υφισταμένων στην εκπαίδευση τους και στην καθοδήγηση τους. Αυτό σημαίνει, ότι ενδιαφέρονται να διεξάγουν ορθά την εργασία τους, αποφεύγοντας τα λάθη τα οποία τυχόν θα μπορούσαν να γίνουν είτε λόγω πίεσης, είτε γιατί αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα για πρώτη φορά ή για άλλους πολλούς λόγους. Είναι μεθοδικοί και δεν τους επηρεάζει το γεγονός ότι στην καθοδήγηση το πιο πιθανό θα δέχονται οδηγίες από κάποιον άλλον συνάδελφο τους, απλώς επιδιώκουν το να γίνουν καλύτεροι χωρίς να σκέφτονται το ενδεχόμενο σύγκρισης με εκείνους που ήδη γνωρίζουν την δουλειά.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΕΚΑΤΗΣ ΠΕΜΠΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΜΕΘΟΔΙΚΟΙ ΚΑΙ ΔΕΚΤΙΚΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ, ΧΩΡΙΣ ΤΑΣΗ ΓΙΑ ΥΠΟΤΙΜΗΣΗ ΟΠΟΙΑΣΔΗΠΟΤΕ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

- Δέκατη έκτη ερώτηση: «Καθιστώ σαφή τα οφέλη που μπορεί κάποιος να αναμένει όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται»



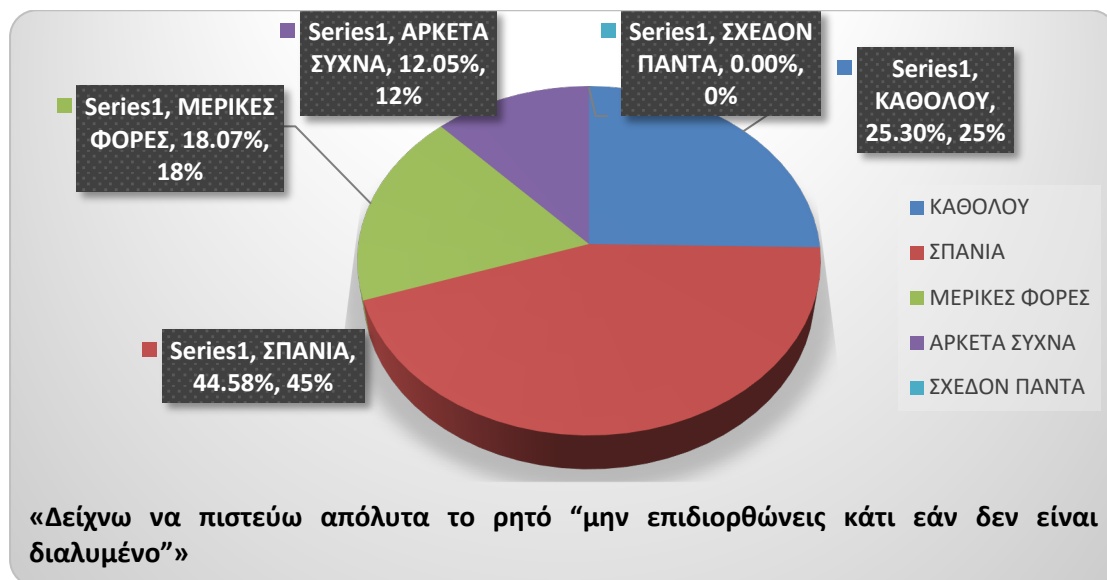
Οι εργαζόμενοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο στην πλειοψηφία τους φαίνονται να έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι οι στόχοι δεν είναι κάτι το ακατόρθωτο που θα τους περιορίσει αν δεν τους επιτύχουν, αλλά κάτι θετικό, που τους δίνει ώθηση για την περισσότερη απόδοση και ένα κίνητρο να δρουν και έναν

σκοπό να έχουν να φτάσουν. Ξέρουν ότι οι στόχοι δεν τέθηκαν για να τους τρομάξουν, αλλά για να τους βοηθήσουν μέσω των πλεονεκτημάτων που θα λάβουν αν τους εκπληρώσουν. Το συγκεκριμένο ερώτηση συνδέεται άμεσα με την θεωρία των κινήτρων και την απόδοση των εργαζομένων. Ακόμα και αν δεν επιτευχθούν οι στόχοι οι εργαζόμενοι θα νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι στην σκέψη των επιπλέον οφελών που ενδέχεται να έχουν.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΕΚΑΤΗΣ ΕΚΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΠΙΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΥΜΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ

• Δέκατη έβδομη ερώτηση: «Δείχνω να πιστεύω απόλυτα το ρητό “μην επιδιορθώνεις κάτι εάν δεν είναι διαλυμένο”»

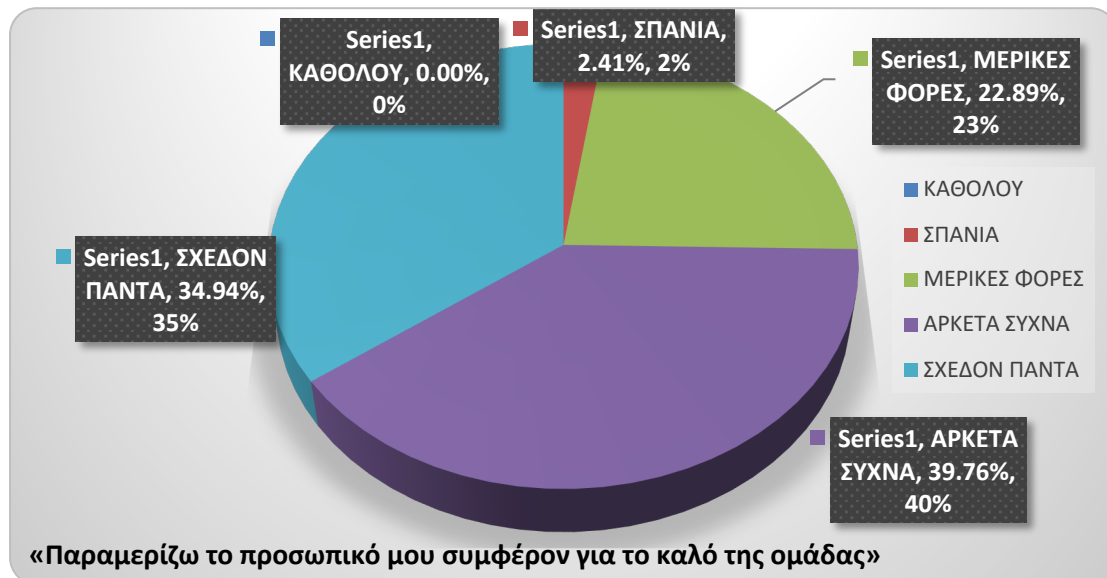
Όμοια με την δωδέκατη ερώτηση, το ξεκάθαρο συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται επαγγελματικά, δεν εργάζονται απλώς επειδή πρέπει, αλλά επειδή το θέλουν. Προβλέπουν να αποφεύγουν ή να προλαμβάνουν τα λάθη και όχι να κάνουν μια μέτρια δουλειά και αν προκύψει κάποιο λάθος να το λύσουν εκ των υστέρων. Εκ του χαρακτήρα τους λειτουργούν εργατικά και όχι αποφεύγοντας τις αρμοδιότητες τους ή κάνοντας τες γρήγορα χωρίς την σχολαστικότητα που χρειάζεται, ειδικά σε έναν χώρο όπως το Νοσοκομείο, όπου η σπουδαιότητα της εργασίας είναι μεγαλύτερη καθώς διαπραγματεύονται με τις ανθρώπινες ζωές και με την υγεία των ανθρώπων.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΕΚΑΤΗΣ ΕΒΔΟΜΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

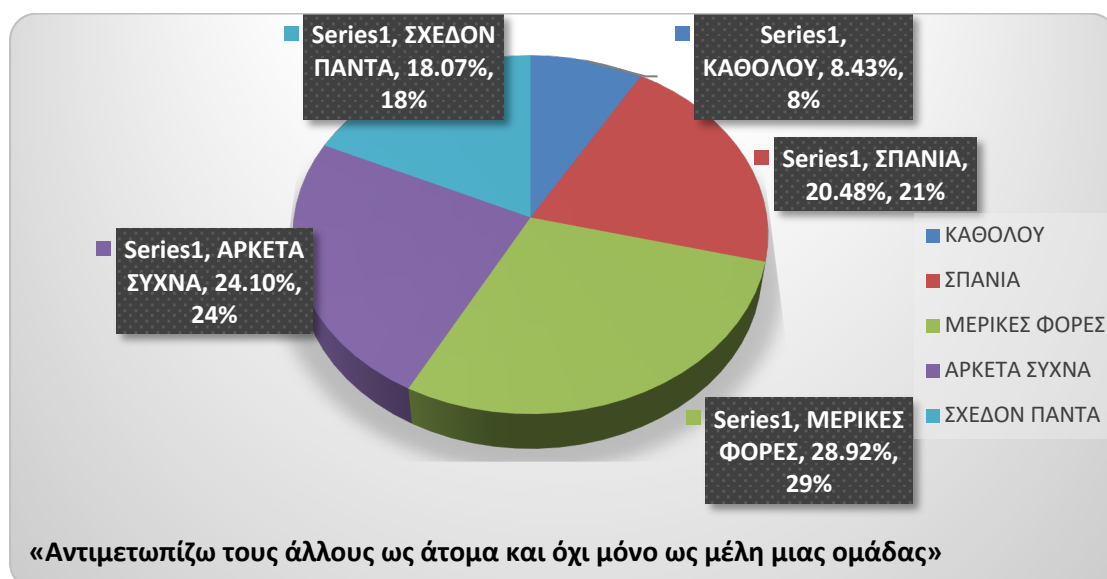
• Δέκατη όγδοη ερώτηση: «Παραμερίζω το προσωπικό μου συμφέρον για το καλό της ομάδας»

Οι εργαζόμενοι σε συντριπτικό αθροιστικό ποσοστό της τάξεως του 75% βάζουν το κοινό καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό τους συμφέρον ώστε το αποτέλεσμα που θα βγει ως σύνολο να είναι αρτιότερο. Μια ομάδα δεν έχει μόνο στενούς συνδέσμους μεταξύ των ατόμων που την απαρτίζουν αλλά και κοινούς στόχους και κοινά συμφέροντα. Όταν νιώθουν ότι είναι στην πραγματικότητα μέλη της, δεν νιώθουν ότι θυσιάζουν καταναγκαστικά το προσωπικό τους συμφέρον, αλλά το κάνουν ανιδιοτελώς και ευχάριστα προς το κοινό καλό.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΕΚΑΤΗΣ ΟΓΔΟΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΑΝΙΔΙΟΤΕΛΕΙΑ

• Δέκατη ένατη ερώτηση: «Αντιμετωπίζω τους άλλους ως άτομα και όχι μόνο ως μέλη μιας ομάδας»

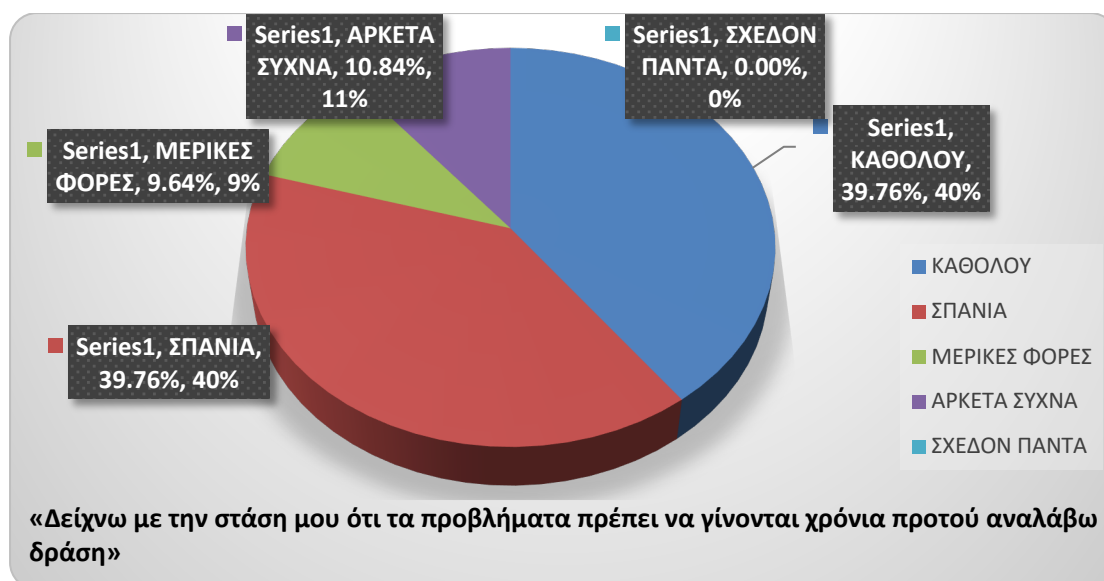


Σκοπός της αποτελεσματικής και συμπονετικής ομάδας δεν είναι να δρουν όλοι το ίδιο, αλλά όλο να νιώθουν μέλη κάτι κοινού παρά τις διαφορετικές προσωπικότητες που διαθέτουν. Αυτό ακριβώς, προκύπτει από την ανάλυση της δέκτης ένατης ερώτησης. Το κάθε άτομο – μέλος της ομάδας είναι και διαφορετικό από τα υπόλοιπα μέλη, οπότε η προσέγγιση του κάθε ατόμου πρέπει να γίνεται με διαφορετικό τρόπο -εξατομικευμένα- και όχι κοινά ως προς όλους. Όπως διακρίνεται οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου έχουν αντιληφθεί (κατά ποσοστό 42%) πλήρως την διαφορετικότητα του κάθε ατόμου και αντιμετωπίζουν το κάθε άτομο με βάση τα αληθινά του χαρακτηριστικά ως ένα ιδιαίτερο και ξεχωριστό ον.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΔΕΚΑΤΗΣ ΕΝΑΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

• **Εικοστή ερώτηση: «Δείχνω με την στάση μου ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνονται χρόνια προτού αναλάβω δράση»**

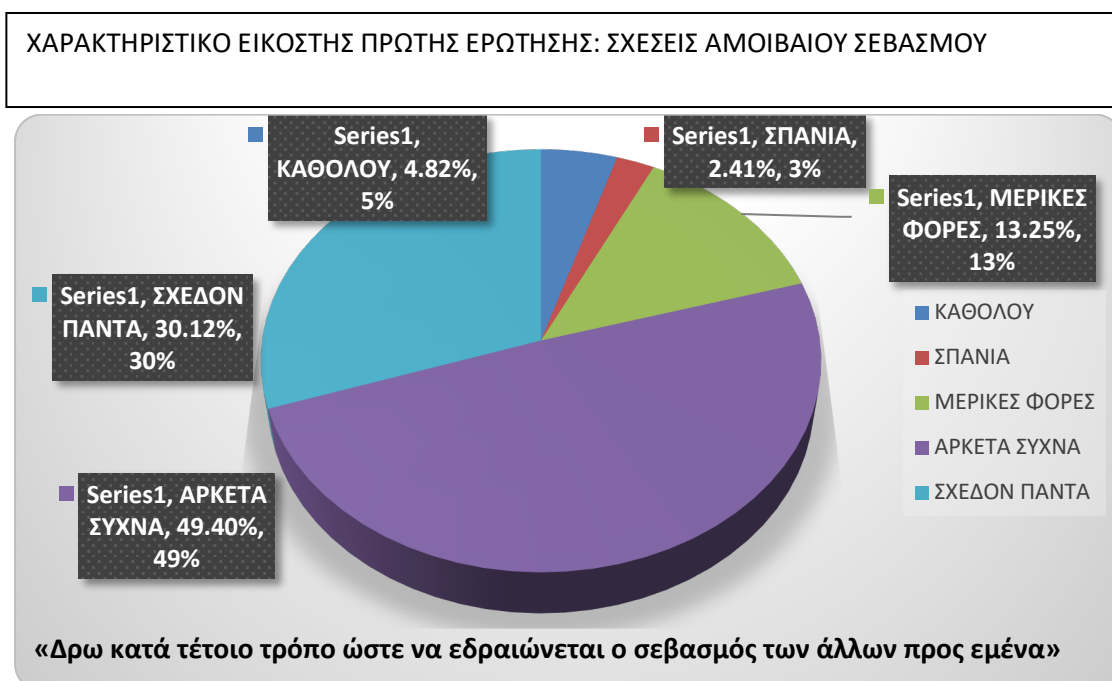
Το 80% των εργαζομένων τάχθηκε κατά αυτής της ερώτησης. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν επιρρίπτουν αλλού τις ευθύνες των δικών τους πράξεων, δεν αρκούνται στην εύκολη λύση ότι το είχε κάποιος άλλος λάθος και το βρήκαν και οι ίδιοι λάθος. Ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, σύμφωνα και με τις προηγούμενες απαντήσεις τους, θα προσπαθούσαν να βρουν οι ίδιοι τον τρόπο επίλυσης του προβλήματος, αντί απλώς να μείνουν αδρανοποιημένοι καθώς δεν το θεωρούν δικό τους λάθος.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΙΚΟΣΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΥΘΥΝΩΝ

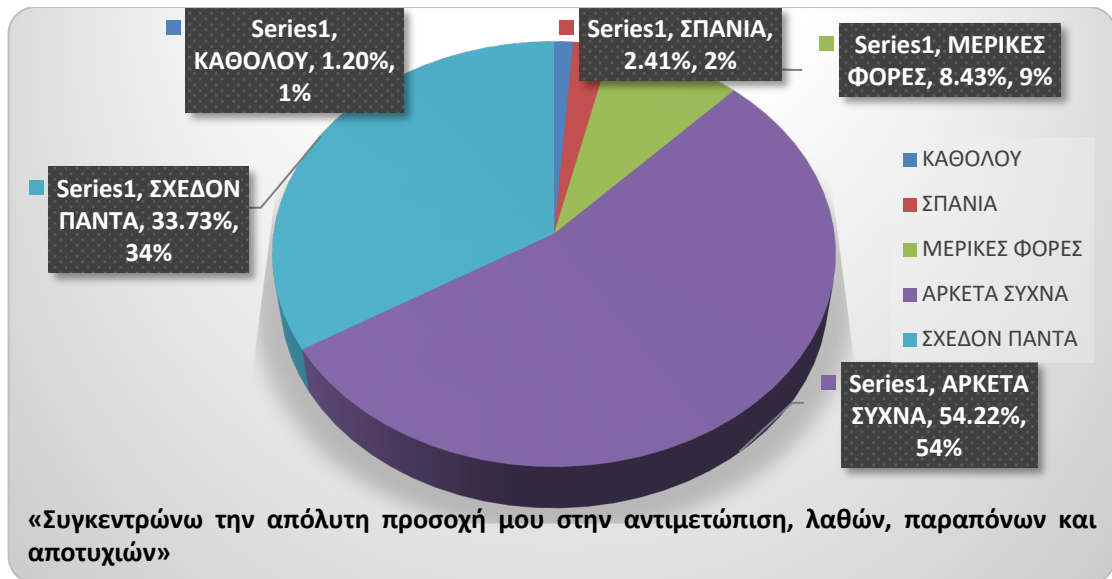
• **Εικοστή πρώτη ερώτηση: «Δρω κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εδραιώνεται ο σεβασμός των άλλων προς εμένα»**

Όπως διαφαίνεται από τις απαντήσεις των εργαζομένων οι πλειοψηφία τους θεωρεί ότι ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται τονώνει το αίσθημα σεβασμού που δείχνουν οι άλλοι απέναντι τους. Φυσικά, όπως είναι φυσιολογικό για να τους φέρονται οι υπόλοιποι συνάδελφοι με σεβασμό πρέπει και οι ίδιοι να επιδεικνύουν προς τους άλλους σεβασμό. Εφόσον το 79% των εργαζομένων θεωρεί ότι η συμπεριφορά τους είναι απέναντι προς τους υπόλοιπους είναι άξια για να κερδίσουν σεβασμό, αυτό σημαίνει ότι και οι ίδιοι σέβονται τους συναδέλφους τους και χτίζουν διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις οι οποίες βασίζονται έντονα σε αυτό το συναίσθημα.



• **Εικοστή δεύτερη ερώτηση: «Συγκεντρώνω την απόλυτη προσοχή μου στην αντιμετώπιση, λαθών, παραπόνων και αποτυχιών»**

Το 88% των εργαζομένων, δηλαδή σχεδόν 9 στους 10 υπαλλήλους του Νοσοκομείου, δεν παραβλέπουν τα λάθη τους ή τα παράπονα των συναδέλφων τους ή του κοινού, αλλά συγκεντρώνονται απόλυτα σε αυτά με σκοπό την μελλοντική αποφυγή τους και την βέλτιστη αντιμετώπιση του κάθε προβλήματος. Όπως η πλειοψηφία των εξαγόμενων συμπερασμάτων ως τώρα, ταιριάζει και αυτό με το γενικό προφίλ των εργαζομένων οι οποίοι προηγουμένως είχαν δηλώσει ότι επιθυμούν την αντιμετώπιση όλων των ζητημάτων και την επίτευξη ενός άρτιου αποτελέσματος εργασίας.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΙΚΟΣΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΠΡΟΘΥΜΙΑ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ ΛΑΘΩΝ

• **Εικοστή τρίτη ερώτηση: «Λαμβάνω υπόψη τις ηθικές προεκτάσεις των αποφάσεων»**

Κατά συντριπτική πλειοψηφία το 83% των υπαλλήλων του Νοσοκομείου που ρωτήθηκαν δήλωσαν ότι υπολογίζουν όχι μόνο τις εργασιακές, αλλά και τις ηθικές διαστάσεις των αποφάσεων τους. Αυτό επιδεικνύει άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και άτομα που ενδιαφέρονται για το αντίκτυπο που θα έχει στους υπόλοιπους ανθρώπους η λήψη μιας τους απόφασης. Σκέφτονται ,δηλαδή, αν τυχόν προσβάλουν κάποιον με μια τους πράξη καθώς ενδιαφέρονται πραγματικά και με όλα τα αισθήματα τους για τους συναδέλφους τους και δεν εμμένουν στις απλές τυπικές σχέσεις που προστάζει συχνά μια εργασία.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΙΚΟΣΤΗΣ ΤΡΙΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΗΘΙΚΟΤΗΤΑ

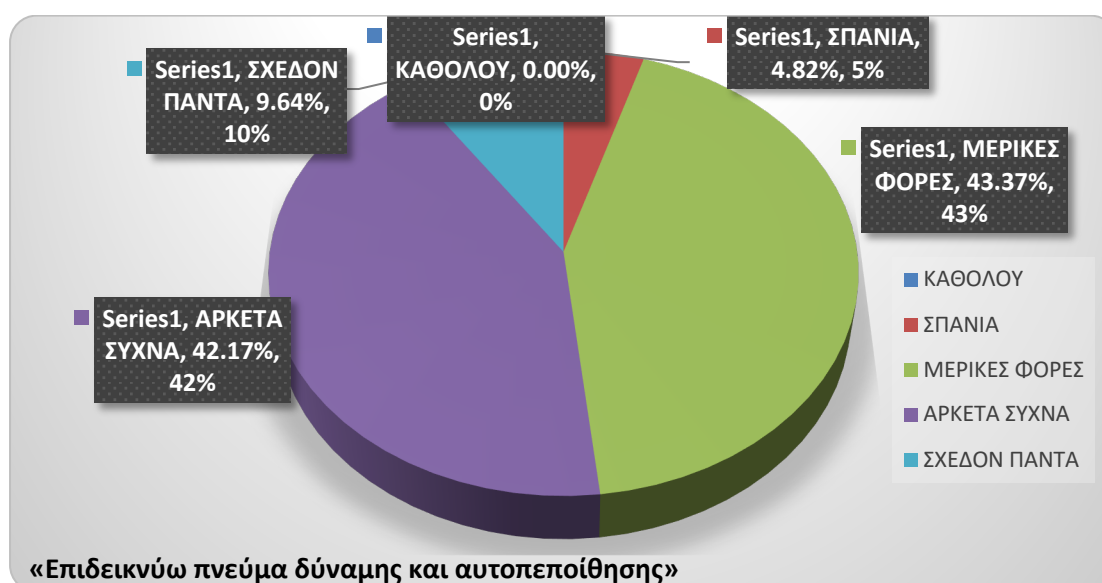
• **Εικοστή τέταρτη ερώτηση: «Παρακολουθώ όλα τα λάθη που γίνονται»**



Αν και οι ουδέτερες απαντήσεις (μερικές φορές, 32%) εμφανίζουν μεγάλο ποσοστό και πάλι το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι παρακολουθεί συστηματικά τα λάθη που γίνονται και όχι σποραδικά σαν να μην τον ενδιαφέρουν πολύ. Αντιθέτως, οι περισσότεροι ενδιαφέρονται πραγματικά να επιβλέπουν τα λάθη ακόμα και αν δεν είναι δικά τους, καθώς νιώθουν μέλος της ομάδας, οπότε τους ενδιαφέρει κυρίως η αντιμετώπιση του λάθους σαν να ήταν δικό τους.

ΧΑΡΑΚΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΙΚΟΣΤΗΣ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΚΟΙΝΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΛΑΘΩΝ

• **Εικοστή πέμπτη ερώτηση: «Επιδεικνύω πνεύμα δύναμης και αυτοπεποίθησης»**



Συνυπολογίζοντας τις δυο ανώτερες κλίμακες (σχεδόν πάντα και αρκετά συχνά), απορρέει ότι το 52%, δηλαδή περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους δεν φοβούνται αλλά όντως φανερώνουν την δυναμική πλευρά του χαρακτήρα τους, εμπνέοντας δύναμη και αυτοπεποίθηση. Συχνά αυτά τα δυο έντονα χαρακτηριστικά ανήκουν σε ισχυρές προσωπικότητες οι οποίες διαπρέπουν στην απασχόληση τους και επιφέρουν πάντα τα μέγιστα αποτελέσματα. Όπως ακριβώς διαφαίνεται και για το προφίλ των εργαζομένων του Νοσοκομείου οι οποίοι δεν φοβούνται να κρύψουν την προσωπικότητα τους και αποβλέψουν στο να είναι αποδοτικοί ως προς τις αρμοδιότητές τους.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΙΚΟΣΤΗΣ ΠΕΜΠΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΔΥΝΑΜΙΚΟΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ

4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΝΤΗΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Όπως είχε προαναφερθεί και στην εισαγωγή της ενότητας, οι υπόλοιπες ερωτήσεις ως το τέλος μοιράστηκαν προς συμπλήρωση στους προϊσταμένους των τμημάτων του Βοστανείου Νοσοκομείου για να μελετηθεί το ηγετικό πρότυπο από την συμπεριφορά και τον τρόπο αντιμετώπισης των προϊσταμένων των τμημάτων.

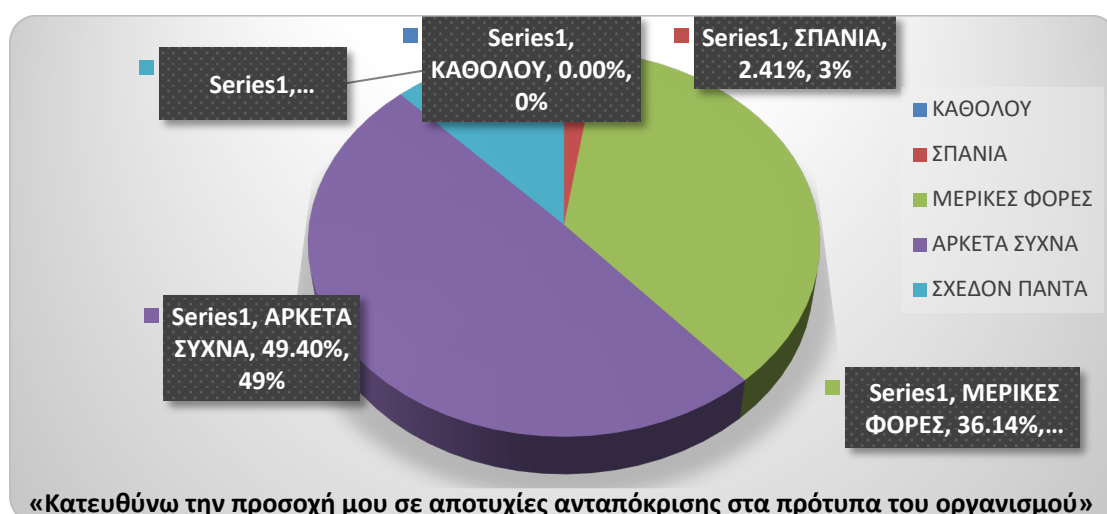
• Εικοστή έκτη ερώτηση: «Παρουσιάζω ένα επιβλητικό όραμα για το μέλλον»



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΙΚΟΣΤΗΣ ΕΚΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΠΙΒΛΗΤΙΚΟ ΟΡΑΜΑ

Η μεγαλύτερη μερίδα των προϊσταμένων που ερωτήθηκαν δεν έδωσαν σαφή απάντηση, αλλά εμφανίστηκαν ως ουδέτεροι. Με την υπερίσχυση της απάντησης «μερικές φορές», δεν σημαίνει ότι είναι αδιάφοροι ως προς το όραμα, αλλά ενδεχομένως να μην επιτρέπουν οι περιστάσεις την υιοθέτηση ενός επιβλητικού οράματος συνεχώς. Μπορεί να προσαρμόζεται το όραμα τους με τους εργαζόμενους που έχουν στην διάθεση τους και να μην είναι πάντα επιβλητικό, αλλά άλλες φορές να είναι πιο χαλαρό και άλλες φορές περισσότερο μεγαλοπρεπές. Ωστόσο, συνυπολογίζοντας και την δεύτερη σε ποσοστό κατηγορία, οι προϊστάμενοι δείχνουν μια τάση προς την παρουσίαση ενός επιβλητικού, θαυμαστού και ουσιαστικού οράματος. Συνεπώς, σαν γενίκευση θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων διαθέτει και ενδιαφέρεται για προοπτικές εξέλιξης και για το μέλλον ειδικότερα. Επιπλέον, όταν αναφερόμαστε στην λέξη όραμα συνήθως εστιάζουμε πέρα από τους εργασιακούς στόχους, στην συμπόρευση και καθοδήγηση των ατόμων που θα βοηθήσουν στην μελλοντική επίτευξη του οράματος. Επομένως, σε ένα επιβλητικό όραμα που προβάλλουν οι προϊστάμενοι δεν γίνεται να απουσιάζει η συνεργασία με τους υφισταμένους για την επίτευξη του κοινού τους σκοπού.

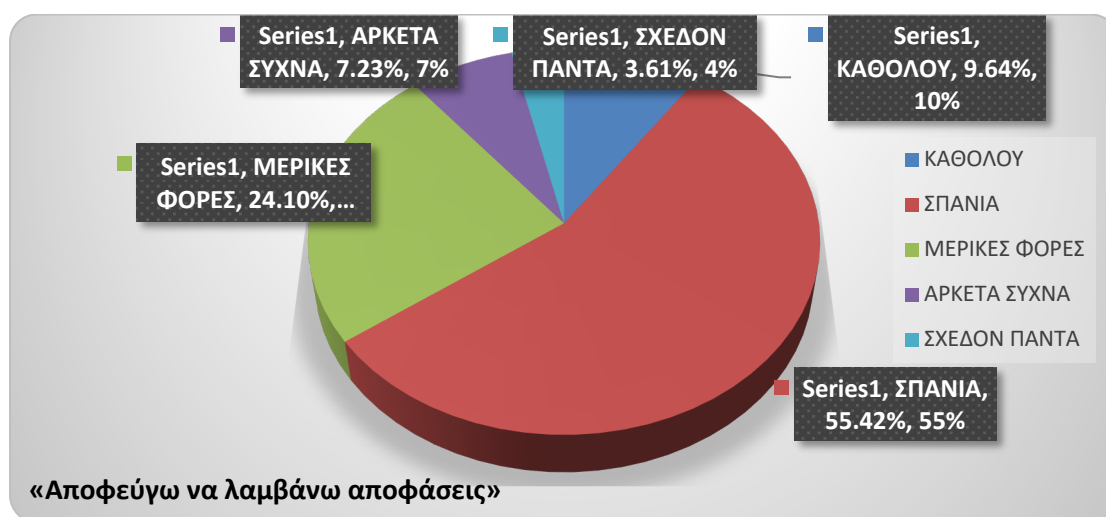
• **Εικοστή έβδομη ερώτηση: «Κατευθύνω την προσοχή μου σε αποτυχίες ανταπόκρισης στα πρότυπα του οργανισμού»**



Όπως προκύπτει από την ανάλυση του γραφήματος μόλις το 3% εστιάζει αρνητικά στην καθοδήγηση στα αρνητικά πεπραγμένα, δηλαδή στις αποτυχίες που έχουν προηγηθεί. Από την αντίθετη όψη, το μεγαλύτερο ποσοστό προσέχει τις αποτυχίες και προσπαθεί να τις διορθώσει ή να μάθει από τα λάθη για να διατηρήσει το επίπεδο στα πρότυπα που επιθυμεί η διοίκηση και ο οργανισμός.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΙΚΟΣΤΗΣ ΕΒΔΟΜΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΛΑΘΩΝ

• **Εικοστή όγδοη ερώτηση: «Αποφεύγω να λαμβάνω αποφάσεις»**



Πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, οι προϊστάμενοι ως σύνολο δεν αποφεύγουν να λαμβάνουν αποφάσεις, που σημαίνει ότι ο ρόλος τους δεν είναι απόμακρος αλλά ενεργός στην ομάδα, δηλαδή δεν δρουν απλώς εποπτεύοντας και δεν αφήνουν τους εργαζόμενους να λαμβάνουν εξ' ολοκλήρου μόνοι τους τις αποφάσεις. Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση ,επομένως, μερικά πρότυπα ηγεσίας όπως το εξουσιοδοτικό ηγετικό στυλ, αποκλείονται αυτομάτως από το να είναι κάποιο από τα πρότυπα που ακολουθεί η διοίκηση του Νοσοκομείου.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΙΚΟΣΤΗΣ ΟΓΔΟΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΝΕΡΓΩΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

• **Εικοστή ένατη ερώτηση: «Θεωρώ ότι ένα άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες από τους άλλους»**



Σύμφωνα με το ανωτέρω διάγραμμα προκύπτει ότι σε ποσοστό 92%, δηλαδή σχεδόν όλοι οι προϊστάμενοι, θεωρούν ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών των υφισταμένων τους. Αυτό το γεγονός, είναι πολύ σημαντικό καθώς υποδεικνύει ότι οι προϊστάμενοι δρουν σαν ηγέτες, λαμβάνοντας επίγνωση τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του καθενός, ασκούν εξατομικευμένες προσεγγίσεις τα άτομα και μπορούν να προσαρμόσουν τον τρόπο επίτευξης των κοινών στόχων, ανάλογα με τις ικανότητες που ο κάθε υφιστάμενος διαθέτει. Με άλλα λόγια, η προσπάθεια διεκπεραίωσης των κοινών στόχων, μπορεί να επιτευχθεί με διαφορετικούς τρόπους και διαφορετικό σχεδιασμό, ανάλογα με το κάθε άτομο.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΕΙΚΟΣΤΗΣ ΕΝΑΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΠΙΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

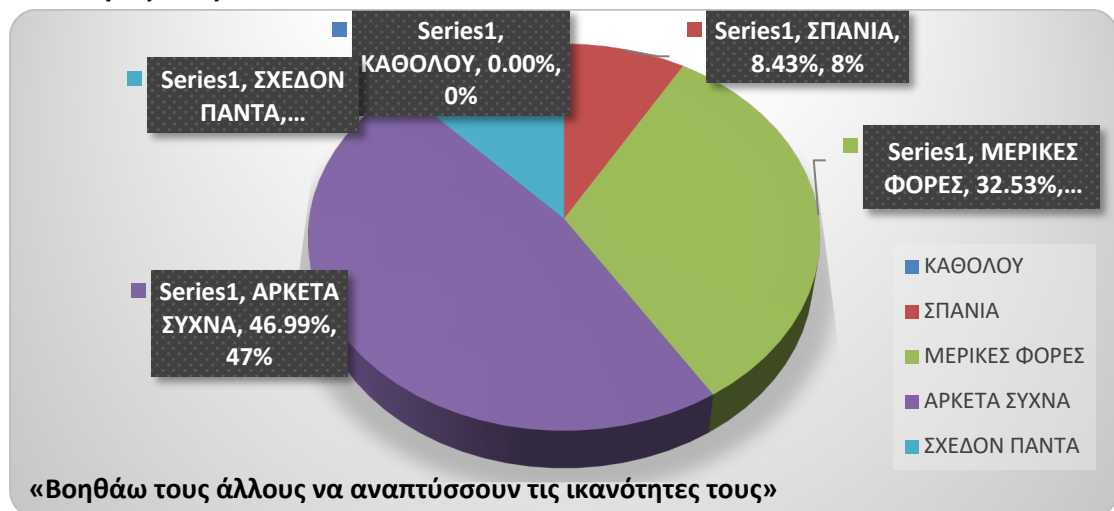
• **Τριακοστή ερώτηση: «Κάνω τους άλλους να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές προοπτικές»**

Πίσω από τη συγκεκριμένη ερώτηση υποβόσκει η διερεύνηση της βοήθειας που παρέχει ο ηγέτης προς τους υφισταμένους του. Βοήθεια, όχι μόνο για την επίλυση του προβλήματος την τρέχουσα χρονική στιγμή, αλλά βοήθεια και με την έννοια της καθοδήγησης προς τους εργαζομένους για να αναπτύξουν την κριτική τους σκέψη και να μάθουν να αναγνωρίζουν όλες τις πτυχές και προσεγγίσεις του θέματος, ώστε να καλύψουν και όλους τους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης του, αλλά και να είναι προετοιμασμένοι για μελλοντικές διαφοροποιημένες εμφανίσεις του ίδιου προβλήματος.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΠΑΡΟΧΗ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

• Τριακοστή πρώτη ερώτηση: «Βοηθάω τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους»



Μόλις το 8% των προϊσταμένων δεν παρέχουν συστηματική βοήθεια προς τους υπαλλήλους των τμημάτων, ενώ η πλειοψηφία παρέχει συστηματικά βοήθεια για να αναπτύξουν οι υφισταμένοι τις δεξιότητές τους. Αυτό σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι και η διοίκηση γενικότερα δεν επικεντρώνονται μόνο στην διεκπεραίωση των εργασιών, αλλά επιθυμούν και την βελτίωση των ατόμων που έχουν υπό την επιρροή τους, την ενίσχυση των ικανοτήτων τους και γενικά της προσωπικότητάς τους.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

• Τριακοστή δεύτερη ερώτηση: «Προτείνω νέους τρόπους ολοκλήρωσης των ανατιθέμενων εργασιών»



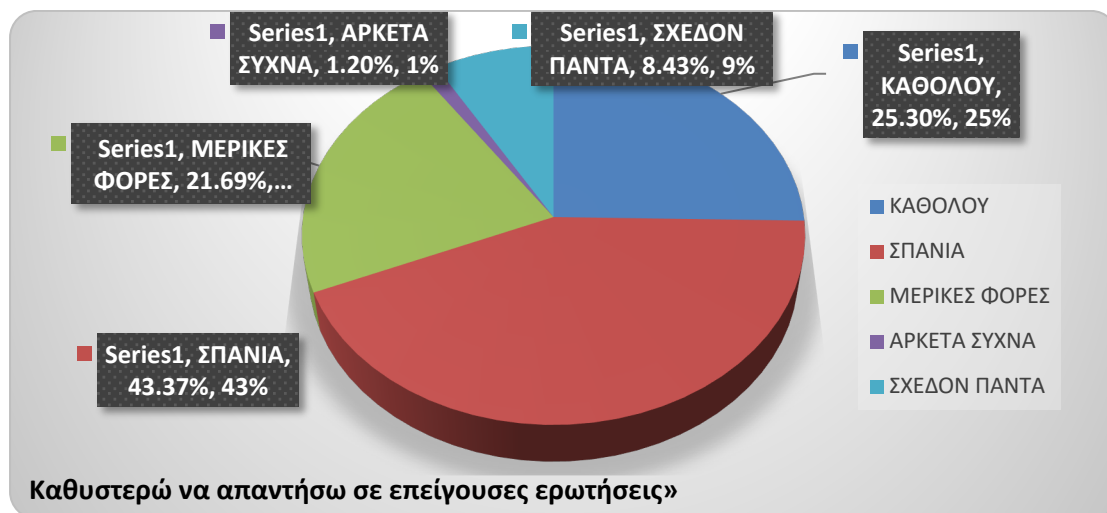
Σκοπός αυτής της ερώτησης είναι η μελέτη του ηγέτη με σκοπό να αντιληφθούμε τον τρόπο δράσης του. Αν και το μεγαλύτερο ποσοστό δεν παρουσιάζει σαφή απάντηση, αν λάβουμε υπόψη ότι μόλις το 8% δεν προτείνει νέους τρόπους, όλο το υπόλοιπο ποσοστό τείνει προς την θετική σκοπιά, δηλαδή προς την εύρεση και σύσταση νέων μεθόδων επίλυσης των αρμοδιοτήτων των υφισταμένων. Μέσα από αυτό, καταλαβαίνουμε ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται πέρα από την ολοκλήρωση των εργασιών και για την εύρεση του κατάλληλου τρόπου, του τρόπου που ταιριάζει περισσότερο στον κάθε εργαζόμενο, έτσι ώστε να επιτευχθεί ευκολότερα ο τελικός στόχος. Δεν εμμένουν σε μια τυπική και προκαθορισμένη επίλυση η οποία μπορεί να είναι και απαρχαιωμένη, αλλά αναζητούν εκσυγχρονισμένους τρόπους οι οποίοι λογικά είναι πιο εύκολα κατανοητοί από τους υφισταμένους, άρα οδηγούν και γρηγορότερα στην επίτευξη των στόχων εργασίας.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΥΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

• Τριακοστή τρίτη ερώτηση: «Καθυστερώ να απαντήσω σε επείγουσες ερωτήσεις»

Η μεγαλύτερη μερίδα των ηγετών δεν καθυστερεί να απαντήσει σε επείγουσες ερωτήσεις που τους έχουν παραθέσει. Αντιθέτως, απαντούν στις οποιοσδήποτε απορίες, μη αφήνοντας μεγάλα περιθώρια διόγκωσης λαθών από τυχών καθυστερήσεις. Αυτό σημαίνει, ότι ο ηγέτης δεν αγνοεί τους υφισταμένους, αλλά προσπαθεί να τους απαντάει και να είναι δίπλα τους όταν εκείνοι τον ζητούν.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΤΡΙΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ



- Τριακοστή τέταρτη ερώτηση: «Δίνω έμφαση στην σημασία μιας ύπαρξης μιας συλλογιστικής αντίληψης της αποστολής»



Σαφέστατα οι ηγέτες δίνουν έμφαση στην συλλογιστική πορεία προς την επίτευξη των στόχων που έθεσαν στην εργασία τους. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η λέξη «συλλογιστικής» είναι καθοριστικής σημασίας. Η πορεία εκπλήρωσης του οράματος ενός ηγέτη δεν είναι ούτε μονοσήμαντη ούτε απλή, πρέπει να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία στην οποία ο ηγέτης έχει σκεφτεί διάφορα πιθανά σενάρια και μετά την διαδικασία του συλλογισμού καταλήγει στο αποτέλεσμα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΣΥΛΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ, ΜΕΘΟΔΙΚΟΤΗΤΑ

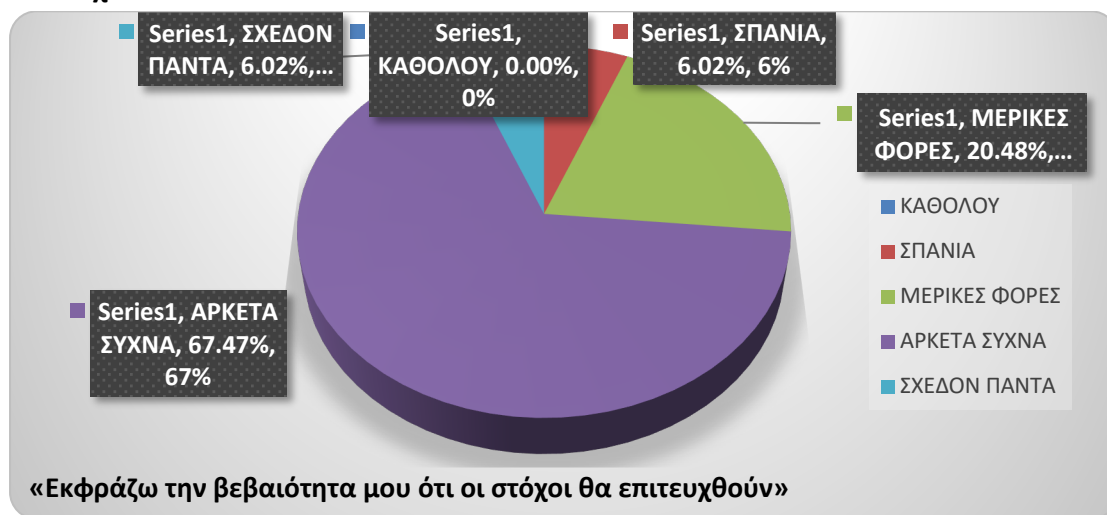
• Τριακοστή πέμπτη ερώτηση: «Εκφράζω την ικανοποίηση μου όταν οι άλλοι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες»

Ως επί το πλείστον, οι ηγέτες εκφράζουν την ικανοποίηση και συγχαίρουν τους υφισταμένους τους όταν οι δεύτεροι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας. Αυτή ακριβώς η έκφραση της ικανοποίησης αν και δεν είναι υλική ή ανταλλακτική επιβράβευση τους, επιτυγχάνει ως ένα βαθμό το ίδιο αποτέλεσμα με την θεωρία των κινήτρων. Ο ηγέτης δεν μένει στις ψυχρές διαπροσωπικές σχέσεις αλλά εκφράζει το θετικό του συναίσθημα ως προς τους υφισταμένους του. Επομένως, σύμφωνα με την ανάλυση αυτή ο ηγέτης δεν ακολουθεί σίγουρα κάποιο από τα ηγετικά προφίλ στα οποία δεν εκφράζει καμία άποψη στους εργαζομένους και δεν τους συγχαίρει και ποτέ. Άρα κάποια ηγετικά προφίλ όπως το αυταρχικό πρότυπο δύσκολα αντιπροσωπεύουν αυτούς τους προϊσταμένους/ ηγέτες.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΠΕΜΠΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

• Τριακοστή έκτη ερώτηση: «Εκφράζω την βεβαιότητα μου ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν»



Σε ξεκάθαρο αποτέλεσμα οι ηγέτες θεωρούν ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. Αυτό σημαίνει ,πρώτον, ότι ο ίδιος ο ηγέτης πιστεύει ότι λόγω της διοίκησης του θα εκπληρωθούν οι στόχοι αλλά και ,δεύτερον, ότι αισθάνεται βέβαιος για το αποτέλεσμα, καθώς πιστεύει ότι οι υφιστάμενοι του είναι άριστα εκπαιδευμένοι και θα επιφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΕΚΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ

- Τριακοστή έβδομη ερώτηση: «Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά σε εκείνες τις ανάγκες των άλλων που σχετίζονται με την εργασία τους»



Σύμφωνα με την μέχρι στιγμής σκιαγράφιση του προφίλ του ηγέτη είναι και το συγκεκριμένο αποτέλεσμα της τριακοστής έβδομης ερώτησης. Αξιοσημείωτο είναι βέβαια και το γεγονός ότι ούτε ένας από τους προϊσταμένους δεν απάντησε θετικά ως προς την ερώτηση με το «σπάνια» και το «καθόλου» να έχουν λάβει 0%. Οι προϊστάμενοι όχι μόνο θεωρούν ότι ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υφισταμένων τους, αλλά και ότι ανταποκρίνονται αποτελεσματικά. Αυτό σημαίνει ότι πιστεύουν ότι βρίσκονται δίπλα σε εκείνους, όταν εκείνοι τους χρειάζονται και ότι μαζί επιλύουν οποιοδήποτε εργασιακό πρόβλημα προκύψει. Δεν τους αγνοούν, αλλά τους βοηθούν.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΕΒΔΟΜΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΒΟΗΘΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥΣ

- Τριακοστή όγδοη ερώτηση: «Χρησιμοποιώ ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας»



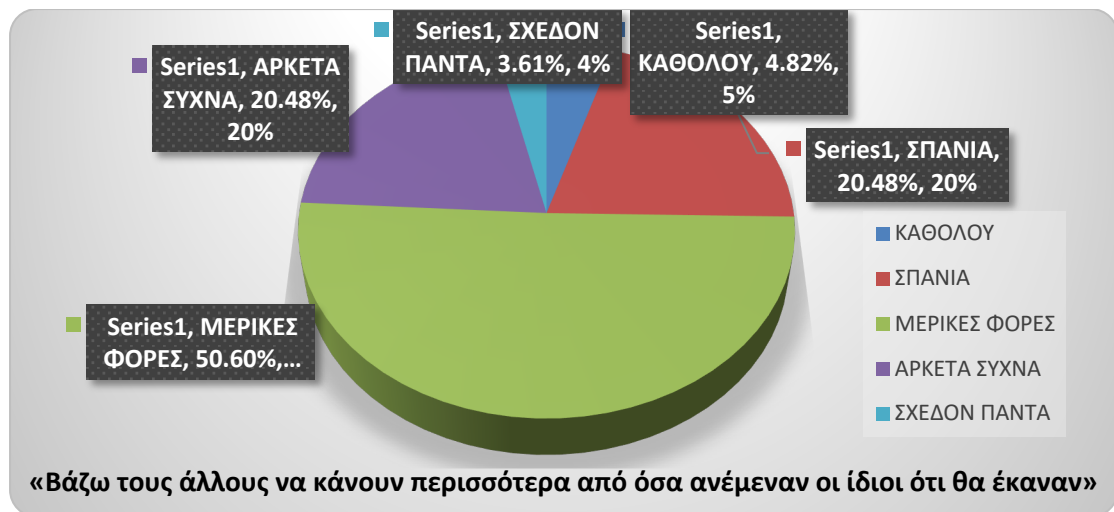
Η πλειοψηφία των ηγετών πάλι εμφανίζει κοινή άποψη με το 65% του συνόλου τους να δηλώνουν ότι αρκετά συχνά εφαρμόζουν ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας. Αυτό σημαίνει διάφορα πράγματα. Το πιο σημαντικό από όλα είναι ότι οι περισσότεροι θεωρούν και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς στους ως ηγέτες και όχι ως απλούς προϊσταμένους. Ακόμα και αν δεν γνωρίζουν ή αν δεν πιστεύουν ή αν αποφεύγουν να αυτοχαρακτηριστούν ηγέτες, αναγνωρίζουν ότι υιοθετούν ηγετικούς τρόπους διοίκησης. Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτη είναι η λέξη «ικανοποιητικές», η οποία φανερώνει ότι όποια μέθοδο και αν χρησιμοποιούν θεωρούν ότι ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ίσως ως ικανοποιητικά αποτελέσματα να θεωρούν και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΟΓΔΟΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

• **Τριακοστή ένατη ερώτηση: «Βάζω τους άλλους να κάνουν περισσότερα από όσα ανέμεναν οι ίδιοι ότι θα έκαναν»**

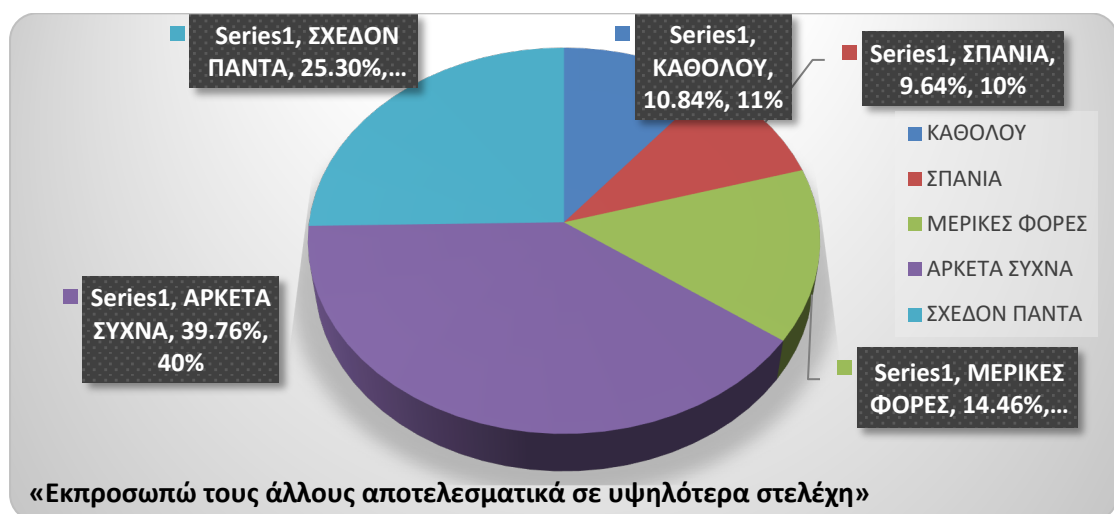
Πάνω από τους μισούς ηγέτες απάντησαν ότι μόνο μερικές φορές δίνουν περισσότερο από ότι χρειάζεται φόρτο εργασίας τους υφισταμένους τους. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι αναθέτουν αρμοδιότητες σύμφωνα με τις περιστάσεις. Αν μια περίοδο (όπως για παράδειγμα περιόδους που έχει παρατηρηθεί ότι αρρωσταίνουν κατά μέσο όρο περισσότερα άτομα, μιας και αναφερόμαστε σε Νοσοκομείο) με πολλή δουλειά, αναγκαστικά οι ηγέτες πρέπει να διανείμουν και περισσότερες αρμοδιότητες στους υπαλλήλους για να μην μείνουν πίσω στους στόχους τους. Αυτό σαν γενικό συμπέρασμα της συγκεκριμένης μόνο ερώτησης, προσιδιάζει στην θεωρία της επείγουσας ανάγκης. Αυτό το επιχείρημα ενισχύεται και από το γεγονός ότι για πρώτη φορά ,με την εξαίρεση της ουδέτερης απάντησης, οι επόμενες δυο κατηγορίες που κυριαρχούν σε ποσοστά είναι αντικρουόμενες,

εκφράζοντας δυο εντελώς αντίθετες προσεγγίσεις. Όπως και η ανάλυση της ουδέτερης απάντησης («μερικές φορές») που κάναμε παραπάνω, έτσι και τώρα όπως διαφαίνεται από τις επόμενες κατηγορίες, οι ηγέτες που επιλέγουν την υπερβολική ανάθεση αρμοδιοτήτων προς τους υφισταμένους τους, είναι ισάριθμοι με αυτούς που επιλέγουν το να μην υπερφορτώνουν με εργασίες τους υπαλλήλους. Είναι η πρώτη ως τώρα κατηγορία η οποία δεν μας εμφανίζει σαφές αποτέλεσμα ως προς την ερώτηση, για αυτό το λόγο θα επιλέξουμε ως ερμηνεία της την περιστασιακή θεωρία, δηλαδή την ερμηνεία που δώσαμε στην επικρατούσα απάντηση.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΡΙΑΚΟΣΤΗΣ ΕΝΑΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΓΚΟΥ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΠΕΡΙΣΤΑΣΕΙΣ

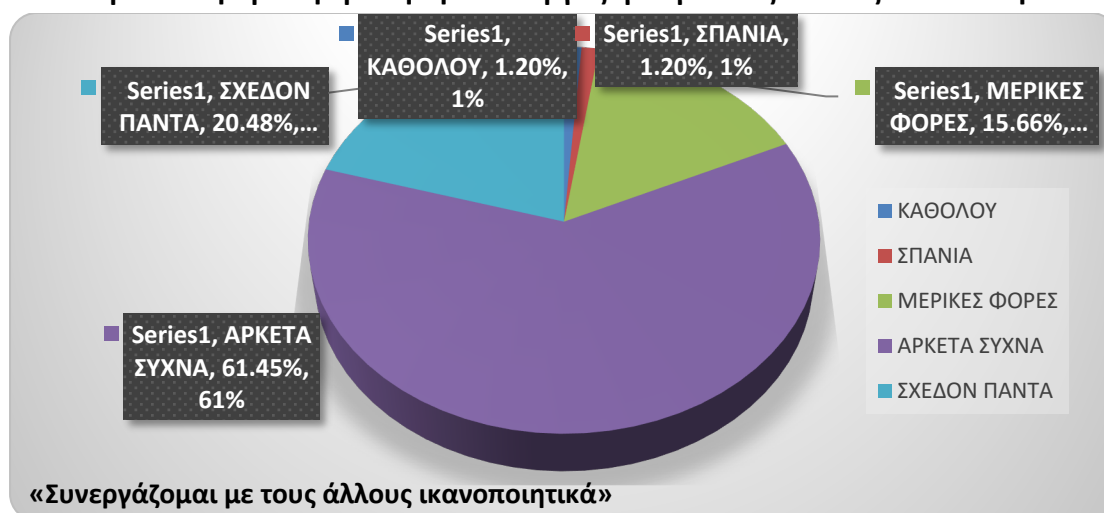
• Τεσσαρακοστή ερώτηση: «Εκπροσωπώ τους άλλους αποτελεσματικά σε υψηλότερα στελέχη»



Όπως αποφαίνεται από την ανάλυση του ανωτέρω διαγράμματος το 65% των προϊσταμένων, τάσσεται υπέρ των εργαζομένων τους. Νιώθουν ότι τους εκπροσωπούν πλήρως και αποδοτικά, με αυτό να σημαίνει ότι δεν επιλέγουν να δρουν ατομικά, αλλά αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των υφισταμένων τους και τις διαβιβάζουν προς τους ανωτέρους τους, χωρίς να οικειοποιούνται τα εύσημα. Εν ολίγοις, δρουν ως αρχηγοί οι οποίοι ανήκουν πραγματικά στην ομάδα που τους ακολουθεί.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΕΣΣΑΡΑΚΟΣΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΗΓΕΤΗΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ

• Τεσσαρακοστή πρώτη ερώτηση: «Συnergάζομαι με τους άλλους ικανοποιητικά»

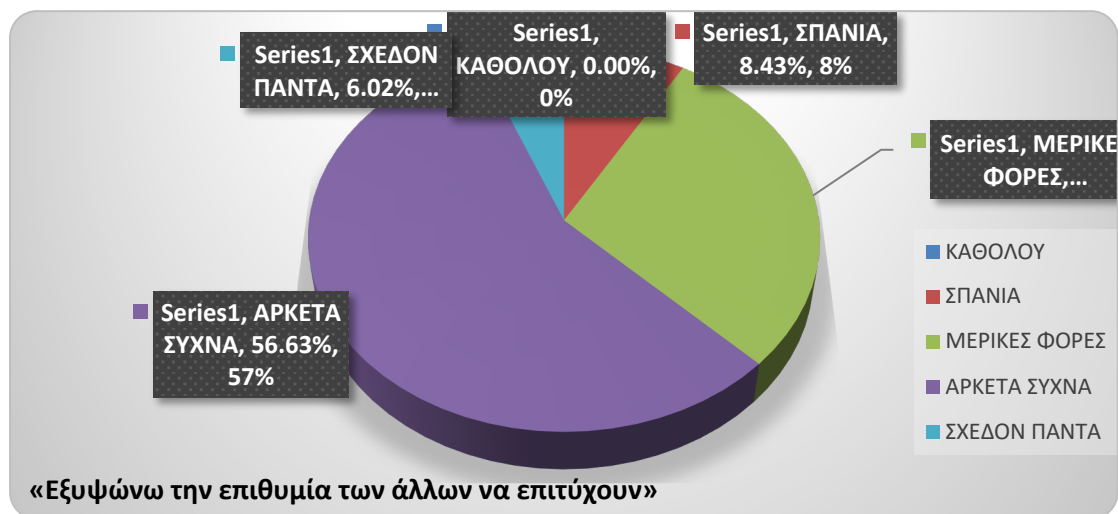


Όπως συνάδει και εξάγεται από την μέχρι τώρα ανάλυση, οι ηγέτες των τμημάτων δεν αγνοούν, αλλά συμμερίζονται την άποψη των υφισταμένων τους θεωρώντας τους περισσότερο συνεργάτες και συναδέλφους, παρά ακολούθους. Τις περισσότερες φορές, συnergάζονται ομαλά μαζί τους. Η έννοια της συnergασίας, είναι βαρυσήμαντη και καθόλου τυχαία η επιλογή της. Συnergασία σημαίνει διάλογος μεταξύ των μελών της ομάδας, άκουσμα όλων των απόψεων και μέσα από την κοινή τους ανάλυση εξαγωγή των συμπερασμάτων. Μάλιστα, ικανοποιητική συnergασία σημαίνει αλληλοσεβασμός, κατανόηση και αποτελεσματική επικοινωνία του ηγέτη με τους υφισταμένους του.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΕΣΣΑΡΑΚΟΣΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΣ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

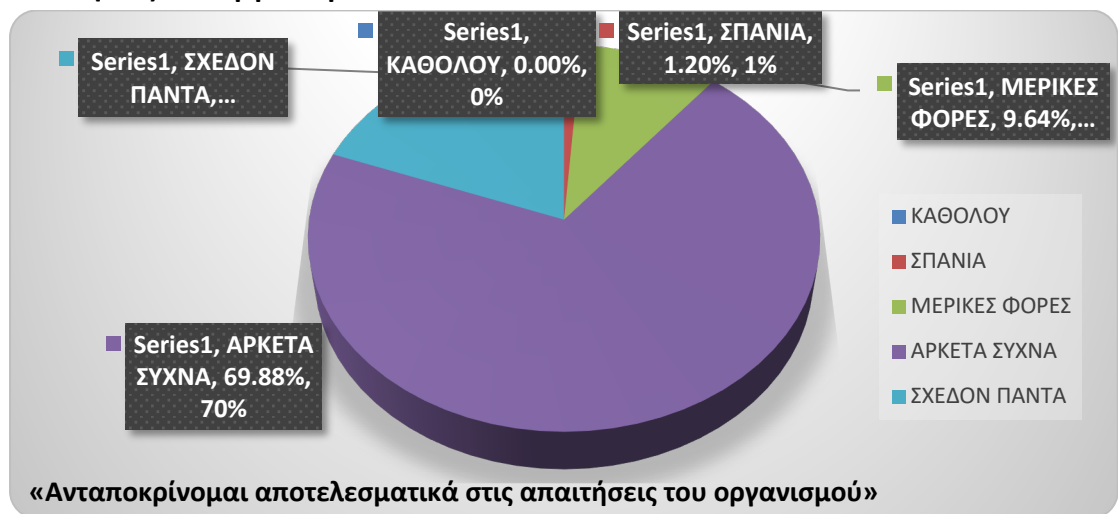
• Τεσσαρακοστή δεύτερη ερώτηση: «Εξυψώνω την επιθυμία των άλλων να επιτύχουν»

Πάνω από το 57% των προϊσταμένων παροτρύνουν τους υφισταμένους τους να προσπαθήσουν και συνεπώς να μην εγκαταλείψουν την προσπάθεια τους για επίτευξη και ικανοποίηση των επιθυμιών τους. Οι προϊστάμενοι από αυτή την ερώτηση φαίνεται αν πραγματικά ενδιαφέρονται για τους υπαλλήλους τους και αν ο ρόλος τους δεν είναι απλά τυπικός, αλλά και υποκινούν τους υφισταμένους τους. Παροτρύνουν τους υφισταμένους όχι για απόδοση στον εργασιακό χώρο, αλλά για τόνωση του ηθικού τους και για κίνητρο επιτυχίας που οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΕΣΣΑΡΑΚΟΣΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΕΝΘΑΡΡΥΝΤΙΚΟΣ

• Τεσσαρακοστή τρίτη ερώτηση: «Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού»



Συντριπτικά η πλειοψηφία των προϊσταμένων κατά 70%, θεωρεί ότι ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις του Ιδρύματος. Από αυτή τους την άποψη, διαφαίνεται ότι έχουν πίστη στον εαυτό τους και θεωρούν ότι όλα λειτουργούν σύμφωνα με το πρόγραμμα, χωρίς προβλήματα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΕΣΣΑΡΑΚΟΣΤΗΣ ΤΡΙΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΙ ΗΓΕΤΕΣ

• **Τεσσαρακοστή τέταρτη ερώτηση: «Κάνω τους άλλους πιο πρόθυμους να προσπαθούν περισσότερο»**



Όπως συμπεράναμε και στην τεσσαρακοστή δεύτερη ερώτηση, οι προϊστάμενοι του Νοσοκομείου είναι ενθαρρυντικοί και δρουν συμβουλευτικά προς τους εργαζομένους. Επιθυμούν να ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων, αλλά αυξάνοντας την προθυμία των ίδιων για εργασία, όχι επιβάλλοντας τους το επικριτικά και αυταρχικά. Προσπαθούν δηλαδή να παροτρύνουν τους υπόλοιπους να θελήσουν από μόνοι τους την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων και να μην το δουν απλά ως ένα ακόμα "πρέπει".

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΕΣΣΑΡΑΚΟΣΤΗΣ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΤΙΚΟΣ

• **Τεσσαρακοστή πέμπτη ερώτηση: «Ηγούμαι μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική»**

Κατά συντριπτική πλειοψηφία που αγγίζει αθροιστικά το 73% οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι ηγούνται μιας αποτελεσματικής ομάδας. Αυτή η τελική ερώτηση συνοψίζει όλες τις προαναφερθείσες ερωτήσεις καθώς χρησιμοποιώντας όλες τις λέξεις κλειδιά μπορούμε να αποφανθούμε για την γενική συμπεριφορά και την αντίληψη των προϊσταμένων – ηγετών και το γενικό στυλ ηγεσίας της διοίκησης.

Επτά στους δέκα ηγέτες τμημάτων βρίσκουν τις προσπάθειες και την ομάδα αποδοτική. Κάθε μια από τις λέξεις αυτές είναι ιδιαίτερης σημασίας. Θεωρούν ότι ηγούνται και όχι ότι απλώς ανήκουν στο ανώτερο κλιμάκιο και δρουν ως απλοί προϊστάμενοι. Επιπλέον, αντιλαμβάνονται τους υφισταμένους ως μια ομάδα και όχι ως ανεξάρτητα όντα που δεν έχουν αφομοιωθεί στο ευρύτερο περιβάλλον. Μια ομάδα έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως συνοχή, συνεκτικότητα, αλληλοσεβασμό προς τα υπόλοιπα μέλη και όλοι μαζί αντιλαμβάνονται την κοινή τους συνύπαρξη και τον κοινό στους στόχο. Επομένως, με την αναγνώριση και τον χαρακτηρισμό των ατόμων ως ομάδα, έμμεσα ο κάθε ηγέτης παραδέχεται την ύπαρξη των χαρακτηριστικών τους. Τέλος, ο ηγέτης νιώθει ότι ο στόχος του έχει επιτευχθεί σε συνεργασία με τους συναδέλφους του, κρίνοντας την πορεία όλης της ομάδας αποτελεσματική.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΕΣΣΑΡΑΚΟΣΤΗΣ ΠΕΜΠΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο πρώτο μέρος της ανάλυσης των ερωτηματολογίων για τις ερωτήσεις που απαντήθηκαν και αφορούσαν τους υφισταμένους, μελετήθηκαν η συμπεριφορά τους μέσα στην εργασία, οι σκέψεις τους, καθώς και οι διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των συναδέλφων. Από όλες τις απαντήσεις που έδωσαν σκιαγραφήθηκε το γενικό προφίλ των εργαζομένων. Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά τους που εξήγαμε ήταν ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν ένα αυξημένο επίπεδο υπευθυνότητας ως προς τις αρμοδιότητες τους, τους αρέσει αυτό που κάνουν και θέλουν να το κάνουν όσο το δυνατό καλύτερα, αποφεύγοντας τα λάθη και τις προχειροδουλειές. Είναι εργατικοί και νιώθουν πρωτίστως μέλη της ομάδας και έπειτα βάζουν τους εαυτούς τους. Η

ομάδα είναι αυτή που καρπώνεται ως σύνολο τα οφέλη και όχι το κάθε άτομο ξεχωριστά και μεμονωμένα. Συμπεριφέρονται ανιδιοτελώς, σέβονται και ακούν τα θέλω και τα πιστεύω όλων των υπολοίπων μελών της ομάδας και συναδέλφων και εκφράζουν ελεύθερα την άποψη τους. Επιπρόσθετα, έχουν κριτική ικανότητα να εντοπίζουν τα λάθη και τα προβλήματα και –αντί να τα αποφεύγουν- στοχεύουν στην επίλυση τους. Από αυτό διαφαίνεται η επιμονή με την επίτευξη του αρτιότερου αποτελέσματος που έχουν θέσει ως στόχο, καθώς και ο δυναμικός τους χαρακτήρας, σύμφωνα με τον οποίο δεν εγκαταλείπουν ποτέ. Τέλος, σε μια βαθύτερη ανάλυση, πίσω από την ελευθερία κινήσεων και έκφρασης απόψεων των εργαζομένων πέρα από τον χαρακτήρα τους κρύβεται ένα ευρύτερο γενικό περιβάλλον που τους επιτρέπει την ευελιξία και δεν τους τιμωρεί σε περίπτωση που θελήσουν να πουν κάτι ή να προτείνουν κάτι πέραν της πεπατημένης οδού. Αυτό προδιαθέτει για ηγέτες που είναι δεκτικοί, δείχνουν ενδιαφέρον για τους υφισταμένους τους και τους επιτρέπουν ένα βαθμό ελευθερίας. Συνοψίζοντας οι εργαζόμενοι κρίνονται ως **ικανοποιημένοι στο εργασιακό τους περιβάλλον**, καθώς δεν έχουν εκφράσει καθόλου αρνητικές σκέψεις και χαρακτηριστικά, παρά μόνο ευχαρίστηση και αισιοδοξία ακόμα και για το μέλλον.

Σύμφωνα με αυτό, αποδεκτά ηγετικά προφίλ θα μπορούσαν να είναι τα ακόλουθα:

- Χαλαρός Ηγέτης
- Δημοκρατικός Ηγέτης
- Εξουσιοδοτικός Ηγέτης
- Χαρισματικός Ηγέτης
- Αντιπροσωπευτικός Ηγέτης

Παρουσιάζοντας τα συμπεράσματα της σκιαγράφησης του προφίλ του ηγέτη θα μπορέσουμε να αποφανθούμε ποιο από τα προαναφερθέντα ηγετικά στυλ είναι αυτό που υπερισχύει των άλλων. Σε περίπτωση που θα αποτελέσματα δεν είναι σαφή, αυτό σημαίνει ότι η γενική διοίκηση, δηλαδή το σύνολο όλων των προϊσταμένων που ερωτήθηκαν, είτε δεν παρουσιάζουν μια κοινή στρατηγική συμπεριφορά είτε ούτε οι ίδιοι ακολουθούν ως ηγέτες κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο, απλώς προσαρμόζονται στις εκάστοτε περιστάσεις.

Σύμφωνα με την ανάλυση των ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν στους προϊσταμένους των τμημάτων, η σκιαγράφηση του προφίλ τους δεν ήταν τόσο εύκολη όσο των εργαζομένων. Ωστόσο, ξεχώρισαν κάποια από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά τους. Το πιο σημαντικό από όλα είναι ότι αναγνωρίζουν και οι ίδιοι τους εαυτούς τους ως ηγέτες και όχι ως προϊσταμένους. Επιπλέον, νοιάζονται για την επίτευξη των στόχων, αλλά νοιάζονται και για τους εργαζομένους τους. Προσπαθούν να τους πείσουν και να τους δώσουν κίνητρα για αύξηση εργασιακής απόδοσης και όχι να τους το επιβάλλουν. Είναι δίπλα στους υφισταμένους τους

όταν αυτοί τους ζητήσουν κάτι και θεωρούν ότι οι πράξεις του γίνονται με σκοπό την κοινή επίτευξη των στόχων της ομάδας στην οποία νιώθουν ότι είναι και αυτοί μέλη. Νιώθουν οι αρχηγοί της ομάδας που μαζί με τα μέλη της θα πορεύονται στην εργασία, αντιπροσωπεύουν ικανοποιητικά όλα τους συναδέλφους και δεν τους αγνοούν στην ανώτερη διοίκηση σαν να μην υπάρχουν. Επιπλέον, πολύ σημαντικό στοιχείο που θα μας βοηθήσει στην επιλογή του προτύπου ηγεσίας που ακολουθείται στην περίπτωση διοίκησης του Νοσοκομείου είναι το γεγονός ότι οι ηγέτες δεν αποφεύγουν ούτε την ανάληψη ευθυνών, ούτε και την λήψη αποφάσεων, αντιθέτως μάλιστα ως επί το πλείστο επιθυμούν να τις λαμβάνουν οι ίδιοι. Όπως είδαμε πιο πάνω και οι εργαζόμενοι διαθέτουν ελευθερία στην λήψη αποφάσεων, ωστόσο προφανώς καθώς και οι ηγέτες αποφασίζουν, οι αποφάσεις των δεύτερων θα είναι για τα σημαντικότερα εργασιακά ζητήματα. Τέλος, βαρυσήμαντη για το αποτέλεσμα είναι και η ερμηνεία της τριακοστής ένατης ερωτήσεως. Οι ηγέτες, όπως διαφαίνεται, όποτε οι περιστάσεις το καθιστούν απαραίτητο αναθέτουν περισσότερες αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους. Δεν τους αφήνουν χαλαρούς, ενώ- ο όγκος εργασιών έχει αυξηθεί.

Κρίνοντας από την ανάλυση της προηγούμενης παραγράφου εφόσον οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις, αποκλείεται το εξουσιοδοτικό πρότυπο ηγεσίας το οποίο υποστηρίζει ότι οι ακόλουθοι έχουν την εξουσιοδότηση του προϊσταμένου και τις λαμβάνουν οι ίδιοι. Στην συνέχεια, εξετάζοντας την συνοχή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου με την θεωρία του χαλαρού ηγέτη και κρίνοντας κυρίως με βάση την τριακοστή ένατη ερώτηση που σημειώσαμε παραπάνω, θα αποκλείσουμε και αυτό το ηγετικό στυλ. Αν η διοίκηση του Νοσοκομείου ήταν χαλαρή, δεν θα αύξανε τις αρμοδιότητες των υφισταμένων στις περιόδους που παρατηρείται μεγαλύτερος φόρτος εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί κιόλας ότι ένα χαλαρό στυλ ηγεσίας στην περίπτωση ενός Νοσοκομείου το πιο πιθανό θα κρινόταν αναποτελεσματικό εκ του αποτελέσματος. Τέλος, θα αποκλειστεί και το αντιπροσωπευτικό πρότυπο ηγεσίας καθώς ο ηγέτης συμμετέχει ενεργά σε όλες τις διαδικασίες και δεν έχει μόνο ρόλο επιβλέποντα.

Από τις υπόλοιπες δυο εναπομείναντες κατηγορίες ηγετικών προφίλ αν και οι προϊστάμενοι των τμημάτων εμφανίζονται ενθαρρυντικοί και παροτρύνουν τους υφισταμένους για την εκπλήρωση των επιθυμιών και ονείρων τους (πρότυπο χαρισματικού ηγέτη), υπερισχύουν τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά τα οποία ανήκουν στο συμμετοχικό πρότυπο ηγεσίας. Όπως δηλώνει η θεωρία του συμμετοχικού στυλ, έτσι ακριβώς ο ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους του να συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και κάνει τα μέλη να νιώθουν από κοινού ότι είναι μια ομάδα η οποία έχει αμοιβαίους στόχους. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι το ηγετικό προφίλ που ακολουθούν οι περισσότεροι προϊστάμενοι στο Βοστανείο Γενικό Νοσοκομείο, που θεωρούμε ότι αντιπροσωπεύει τον γενικότερο τρόπο διοίκησης είναι το **συμμετοχικό**. Κάτι που συνάδει με την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη παράγραφο.

Συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των ηγετών.

Γράφημα 10

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΗΓΕΤΕΣ
Συνειδητοποιημένοι	Ενεργοί
Πρόθυμοι	Παροτρυντικοί
Αξιοκρατικοί	Φιλικοί
Εργατικοί	Αρχηγοί Ομάδας
Υπεύθυνοι	Αποτελεσματικοί
Ενεργοί	Ενδιαφέρονται για το σύνολο των υφισταμένων καθώς και για τους κοινούς στόχους

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1) Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Α. Μπουραντάς & Α. Βάθης, & Χ. Παπακωνσταντίνου & Π. Ρεκλείτης, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων Αθήνα, Γ τάξη Γενικού Λυκείου
- 2) Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, 2^{ος} κύκλος – Βιβλίο Μαθητή, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»

ΞΕΝΗ

- 3) A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, Rose Ngozi Amanchukwu, Gloria Jones Stanley, Nwachukwu Prince Ololube, 2015
- 4) Encyclopedia of Business and Finance, Kaliski, B.S., Second edition, Thompson Gale, 2007
- 5) Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector, Mosammad Mahamuda Parvin, 2011
- 6) Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review, University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership
- 7) Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling, JAN DE JONGE¹ AND WILMAR B. SCHAUFELI², 1998
- 8) Job Satisfaction: A Literature Review, Brikend AZIRI, 2014
- 9) Leadership=Communication? The Relations of Leaders', Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge, Sharing and Leadership Outcomes, Reinout E. de Vries • Angelique Bakker-Pieper •, Wyneke Oostenveld, 2009
- 10) Leadership Theories and Styles: A Literature Review, Zakeer Ahmed Khan_PhD Dr. Allah Nawaz Irfanullah Khan_PhD, Department of Public Administration, Gomal University, Dera Ismail Khan, 2016

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σημειώστε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα:

1. Παρέχω βοήθεια στους άλλους σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειες τους :
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
2. Επανεξετάζω κρίσιμες υποθέσεις εργασίας ώστε να αξιολογώ την καταλληλότητά τους:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
3. Αποφεύγω να παρέμβω μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε ανωμαλίες, λάθη, εξαιρέσεις και παρεκκλίσεις από τον κανόνα:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
5. Αποφεύγω να εμπλακώ όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
6. Μιλώ για τις πιο σημαντικές μου αξίες και πεποιθήσεις:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
7. Είμαι απών/απούσα όταν με χρειάζονται:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
8. Αναζητώ διαφορετικές προοπτικές όταν επιλύω προβλήματα:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
9. Μιλώ αισιόδοξα για το μέλλον:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
10. Οι άλλοι νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί μου:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
11. Αναφέρω συγκεκριμένα ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων απόδοσης:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
12. Περιμένω τα πράγματα να πάνε στραβά προτού αναλάβω δράση:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
13. Μιλώ με ενθουσιασμό για το όσα πρέπει να επιτευχθούν:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
14. Καθιστώ σαφές ότι είναι σημαντικό να νοιώθει έντονα κάποιος ότι έχει κάποιον σκοπό να εκπληρώσει:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
15. Αφιερώνω χρόνο για εκπαίδευση και καθοδήγηση:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
16. Καθιστώ σαφή τα οφέλη που μπορεί κάποιος να αναμένει όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
17. Δείχνω να πιστεύω ακλόνητα το ρητό «μην επιδιωθώνεις κάτι εάν δεν είναι διαλυμένο»:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
18. Παραμερίζω το προσωπικό μου συμφέρον για το καλό της ομάδας:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
19. Αντιμετωπίζω τους άλλους ως άτομα και όχι μόνο ως μέλη μιας ομάδας:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
20. Δείχνω με την στάση μου ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνονται χρόνια προτού αναλάβω δράση:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
21. Δρω κατά τρόπο τέτοιο ώστε να εδραιώνεται ο σεβασμός των άλλων προς εμένα:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
22. Συγκεντρώνω την απόλυτη προσοχή μου στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
23. Λαμβάνω υπόψη τις ηθικές προεκτάσεις των αποφάσεων:
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
24. Παρακολουθώ όλα τα λάθη που γίνονται:

- Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 25. Επιδεικνύω πνεύμα δύναμης και αυτοπεποίθησης:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 26. Παρουσιάζω ένα επιβλητικό όραμα για το μέλλον:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 27. Κατευθύνω την προσοχή μου σε αποτυχίες ανταπόκρισης στα πρότυπα του οργανισμού:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 28. Αποφεύγω να λαμβάνω αποφάσεις:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 29. Θεωρώ ότι ένα άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες από τους άλλους:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 30. Κάνω τους άλλους να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές προοπτικές:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 31. Βοηθώ τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 32. Προτείνω νέους τρόπους ολοκλήρωσης των ανατιθέμενων εργασιών:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 33. Καθυστερώ να απαντήσω σε επείγουσες ερωτήσεις:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 34. Δίνω έμφαση στη σημασία μιας ύπαρξης μιας συλλογιστικής αντίληψης της αποστολής:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 35. Εκφράζω την ικανοποίησή μου όταν οι άλλοι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 36. Εκφράζω την βεβαιότητά μου ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 37. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά σε εκείνες τις ανάγκες των άλλων που σχετίζονται με την εργασία τους:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 38. Χρησιμοποιώ ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 39. Βάζω τους άλλους να κάνουν περισσότερα από όσα ανέμεναν οι ίδιοι ότι θα έκαναν:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 40. Εκπροσωπώ τους άλλους αποτελεσματικά σε υψηλότερα στελέχη:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 41. Συνεργάζομαι με τους άλλους ικανοποιητικά:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 42. Εξυψώνω την επιθυμία των άλλων να επιτύχουν:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 43. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 44. Κάνω τους άλλους πιο πρόθυμους να προσπαθούν περισσότερο:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα
- 45. Ηγούμαι μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική:**
Καθόλου Σπάνια Μερικές φορές Αρκετά συχνά Σχεδόν πάντα