



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

Διπλωματική Εργασία

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ**

της

ΙΑΚΩΒΟΥ ΙΩΑΝΝΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής
Αβδημιώτης Σπυρίδων

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση μονάδων υγείας & πρόνοιας

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο

Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.

Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.

Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2020

Η Δηλούσα: Ιωάννα Ιακώβου

Περίληψη

Μία από τις πιο γνωστές δράσεις κοινωνικής προστασίας που έχει στόχο τη συστηματική και οργανωμένη παροχή υπηρεσιών σε επίπεδο Πρωτοβάθμιας Κοινωνικής Φροντίδας, είναι το Πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι». Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί η οργανωσιακή δομή του, αλλά κυρίως να εξετασθούν οι δυνατότητες και οι προοπτικές βελτίωσης του Προγράμματος. Στις σελίδες που ακολουθούν θα γίνει μία ουσιαστική μελέτη η οποία θα μας καλύψει το ερευνητικό ερώτημα του «πως μπορεί να βελτιωθεί το Πρόγραμμα και ποιοι παράγοντες πρέπει να ενισχυθούν για να υπάρξει η βελτίωση αυτή».

Λέξεις-Κλειδιά: Βοήθεια στο Σπίτι, οργανωσιακή δομή, στήριξη πολιτών, κοινωνική πολιτική

Abstract

One of the most known actions of social protection that aim to provide systematic and organized services in a level of Primary Social Care is the Program “Help at Home”. The aim of this research is the investigation of the program’s organizational structure, but, especially, the examining of the potential and the prospects of the program’s enhancement. The research is going to be developed under an essential report that is going to give an answer on the research question “how can the Program be enhanced and what factors must be strengthened in order for this enhancement to be occurred”.

Keywords: Help at Home, organizational structure, citizen’s support, social politics

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
Ευχαριστίες.....	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 ^ο : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	11
1.1. Ηγεσία.....	11
1.1.1. Έννοια της Ηγεσίας.....	11
1.1.2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Ηγεσίας.....	13
1.1.2.1. Η γενετική θεωρία της ηγεσίας.....	14
1.1.2.2. Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών.....	14
1.1.2.3. Συμπεριφορικές Θεωρίες.....	15
1.1.2.4. Ενδεχομενική Θεωρία Ηγεσίας.....	16
1.1.3. Στυλ Ηγεσίας.....	16
1.1.3.1. Συναλλακτική Ηγεσία.....	17
1.1.3.2. Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	18
1.1.4. Χαρακτηριστικά Ηγέτη.....	20
1.2. Η σχέση της Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εργαζομένων.....	26
1.3. Η ικανοποίηση των εργαζομένων.....	27
1.3.1. Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών».....	28
1.3.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων.....	30
1.3.3. Η Θεωρία της Προσδοκίας.....	30
1.3.4. Η Θεωρία των Τριών Αναγκών.....	31
1.4. Εργασιακή Παρακίνηση.....	31
1.5. Ομάδες και Συνεκτικότητα.....	34

1.6.	Συγκρούσεις στον Επαγγελματικό Τομέα.....	36
1.7.	Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων.....	37
	Κεφάλαιο 2 ^ο : Βοήθεια στο Σπίτι.....	39
2.1.	Σημαντικά Στοιχεία.....	39
2.2.	Παρεχόμενες Υπηρεσίες του Προγράμματος.....	41
2.3.	Πληροφορίες σχετικά με το Προσωπικό του Προγράμματος.....	43
2.4.	Νομοθετικό Πλαίσιο και Πλαίσιο Εφαρμογής του Προγράμματος.....	44
2.5.	Οργανωσιακή Δομή.....	45
2.6.	Οργανόγραμμα – Ιεραρχίες Προγράμματος.....	47
	Κεφάλαιο 3 ^ο : Μεθοδολογία Έρευνας.....	49
3.1.	Οι Έννοιες ως Κατασκευές.....	49
3.2.	Εννοιολόγηση.....	49
3.3.	Λειτουργικοποίηση – Αξιοπιστία.....	50
3.4.	Ποσοτική έρευνα.....	52
3.5.	Εγκυρότητα.....	52
3.6.	Κατασκευή δεικτών.....	53
3.7.	Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος.....	54
3.7.1.	Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας.....	55
3.7.2.	Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.....	56
3.7.3.	Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων.....	56
3.7.4.	Περιορισμοί / Αδυναμίες Έρευνας.....	56
	Κεφάλαιο 4 ^ο : Αποτελέσματα Έρευνας.....	58
4.1.	Περιγραφική Στατιστική.....	58
4.2.	Σχολιασμός Αποτελεσμάτων – Εξέταση Συσχετίσεων Μεταξύ Μεταβλητών.....	75
4.2.1.	Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ηγεσία.....	75
4.2.2.	Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ικανοποίηση.....	79

Κεφάλαιο 5 ^ο : Αξιολόγηση και συζήτηση αποτελεσμάτων.....	82
Συμπεράσματα.....	84
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	93
Παράρτημα.....	98

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Αβδημιώτη Σπυρίδων για όλη τη στήριξη και την παροχή βοήθειας που μου παρείχε για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Εισαγωγή

Μία από τις πιο γνωστές δράσεις κοινωνικής προστασίας που έχει στόχο τη συστηματική και οργανωμένη παροχή υπηρεσιών σε επίπεδο Πρωτοβάθμιας Κοινωνικής Φροντίδας, είναι το Πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι».

Το Πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι», το οποίο στο κείμενο της παρούσας διπλωματικής θα το συναντάμε ως Πρόγραμμα, αποτελεί την κατεξοχήν δομή ανοικτής περίθαλψης και είναι ένας βασικός πυλώνας στήριξης των πολιτών μέσα στην κοινότητά τους. Το Πρόγραμμα είναι μία δράση που αφορά άτομα τα οποία ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες, σε άτομα με κινητικές δυσλειτουργίες και ειδικά προβλήματα και σε πολίτες της τρίτης ηλικίας που δεν είναι σε θέση να αυτοεξυπηρετηθούν πλήρως. Έτσι, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί η οργανωσιακή δομή του, αλλά κυρίως να εξετασθούν οι δυνατότητες & προοπτικές βελτίωσης του Προγράμματος. Στις σελίδες που ακολουθούν θα γίνει μία ουσιαστική μελέτη η οποία θα μας καλύψει το ερευνητικό ερώτημα του «πως μπορεί να βελτιωθεί το Πρόγραμμα και ποιοι παράγοντες πρέπει να ενισχυθούν για να υπάρξει η βελτίωση αυτή».

Η εργασία ξεκινά με το θεωρητικό πλαίσιο της οργάνωσης της κοινωνικής προστασίας. Έτσι, αναλύονται οι μορφές ηγεσίας και το πλαίσιο της ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς τη θεωρητική τους μορφή. Στη συνέχεια, μελετάται η οργάνωση του Προγράμματος «Βοήθεια στο Σπίτι», παραθέτοντας σημαντικές πληροφορίες ως προς τη δομή της.

Ακολούθως, παρατίθεται η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και τέλος η συζήτησή τους. Η εργασία καταλήγει με τα συμπεράσματά της, τα οποία περιλαμβάνουν τη σύνοψη του θεωρητικού, αλλά και του ερευνητικού πλαισίου του προγράμματος «Βοήθεια στο Σπίτι» ενώ ταυτόχρονα δίνονται προτάσεις για τη βελτίωση της ηγεσίας του προγράμματος και προτείνεται το ιδανικό για το πρόγραμμα οργανόγραμμα – καθηκοντολόγιο.

Κεφάλαιο 1^ο: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1. Ηγεσία

1.1.1. Έννοια της Ηγεσίας

Είναι καίριας σημασίας ο διαχωρισμός της έννοιας της ηγεσίας με αυτών της δύναμης, της εξουσίας και της επιρροής. Για το λόγο αυτόν παρατίθενται οι εξής έννοιες:

- Δύναμη: Η δυνατότητα ενός να επιβάλλει τις επιθυμίες του πάνω στους άλλους
- Εξουσία: Το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει κάποιος δύναμη που κατέχει
- Επιρροή: Η ικανότητα κάποιου να επιδράσει με τον τρόπο του στη συμπεριφορά ή στον τρόπο σκέψης των άλλων

Σημειώνεται πως και οι τρεις έννοιες αποτελούν σημαντικά στοιχεία – παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν συνιστούν τη λειτουργία της ηγεσίας στον πυρήνα της.

Σχετικά με την έννοια της ηγεσίας θα μπορούσε να παρατεθεί συμπυκνωμένα ο εξής ορισμός: *«Είναι η λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μία ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον»*. Επίσης, σχετικά με τον προσδιορισμό της ηγεσίας, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως *«η διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών»* (Λυγερού, 2018).

Μία ακόμη προσπάθεια αποτύπωσης της έννοιας της ηγεσίας είναι πως *«ο ρόλος της ηγεσίας είναι να διασφαλίζει την κατεύθυνση, να τηρεί της δεσμεύσεις και να προσέχει να μην εκτραπούν εκ της πορείας – στόχων οι ομάδες των ατόμων»* (Drath., 2008). Το να υπάρχει μία ορισμένη κατεύθυνση ως προς το τι θέλει να πετύχει μία ομάδα (ή ένας οργανισμός) εξασφαλίζει μία συμφωνία και μία ευρυθμία σε σχέση με το τι προσπαθεί να επιτύχει η ομάδα αυτή, αλλά και σε σχέση με το όραμά της, τις αξίες της και τη γενικότερη στρατηγική. Παράλληλα, με το να υπάρχει προσοχή σχετικά με πιθανή παρεκτροπή εκ του στόχου δίνει αποτελεσματικότερο συντονισμό και γενικότερα βοηθά στην ολοκλήρωση κάθε έργου. Τέλος, σχετικά με τις δεσμεύσεις,

αφορούν την ηγεσία (τα άτομα που την ασκούν) το να υπάρχει υπευθυνότητα και να εξασφαλίζει την ορθή λειτουργία όλης της ομάδας και όχι να εστιάζει σε ένα άτομο.

Αξίζει να γίνει μία ιδιαίτερη μνεία σχετικά με την ηγεσία και τους ασκούντες ηγετικούς ρόλους στις υπηρεσίες υγείας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες στις υπηρεσίες υγείας δίνουν ιδιαίτερη σημασία συνεχώς στο ότι η ασφαλής, υψηλής ποιότητας, παρηγορητική και συμπονετική φροντίδα είναι η κύρια προτεραιότητα. Με αυτή τη μέθοδο εξασφαλίζουν ότι τα αιτήματα και γενικότερα η «φωνή» των ασθενών, και γενικότερα των όσων λαμβάνουν τις υπηρεσίες υγείας, ακούγεται με συνέπεια σε όλα τα επίπεδα. Οι εμπειρίες του ασθενούς, οι ανησυχίες, οι ανάγκες και τα σχόλια (θετικά και αρνητικά) παρακολουθούνται συνεχώς.

Επίσης, περί των όσων διαθέτουν ηγετικούς ρόλους πρέπει η μορφή ηγεσίας που ασκούν να είναι ιδιαιτέρως δίκαιη, με σεβασμό, γεμάτη κατανόηση, ευγενική κ.α. Να προωθούν τη συνεργασία και συμμετοχή ως κύριο συστατικό της στρατηγικής διοίκησης. Τα άτομα αυτά πρέπει να εξασφαλίζουν ότι η «φωνή» του προσωπικού ενθαρρύνεται, φτάνει στα «αυτιά» που πρέπει και προγραμματίζονται σχετικές δράσεις στην εκάστοτε ομάδα ή οργανισμό για να υποστηρίξουν το προσωπικό.

Να σημειωθεί επίσης ότι, οι ασκούντες ηγεσία εξασφαλίζουν ότι όλα είναι ευκατανόητα και ξεκάθαρα σχετικά με το τι πρέπει να κάνει το προσωπικό, να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες, να δίνει feedback σχετικά με τις επιδόσεις αλλά και εκτιμήσεις. Παράλληλα, επιμένουν στη διαφάνεια όσον αφορά τα σφάλματα, τα σοβαρά περιστατικά, τις καταγγελίες και τα προβλήματα. Ένας σωστός ηγέτης πρέπει να θεωρεί τα λάθη ως ευκαιρίες μάθησης (Williams, 2013). Πέρα από όσα έχουν ήδη αναφερθεί, οι ασκούντες ηγεσία δρουν αποτελεσματικά για να αντιμετωπίσουν τις κακές επιδόσεις και να αντιμετωπίσουν προληπτικά τυχόν επιθετικές, ακατάλληλες και απαράδεκτες συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα από το προσωπικό ή τους ασθενείς (Steward, 2011). Βέβαια, η ηγεσία δεν αφορά μόνο το επίπεδο των ομάδων, αλλά και των οργανισμών και του κράτους.

Σχετικά με την ηγεσία σε επίπεδο οργανισμού, είναι πιο αποτελεσματική όταν έχουν το ίδιο όραμα και αξίες με τις ομάδες των εργαζομένων. Έτσι είναι πιο εύκολα σε θέση να παρακολουθούν, να καταδικάζουν ή να επιβραβεύουν μία δράση. Μεγάλη σημασία για την ηγεσία του οργανισμού έχουν τα feedback των ασθενών και του προσωπικού, ώστε να καλύψουν κενά και να ανακαλύψουν πως μπορούν να

υποστηρίζουν καλύτερα τον οργανισμό. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι, η ηγεσία του οργανισμού έχει τέτοια κουλτούρα κατά την οποία προτεραιότητα της είναι να διαισθάνεται και να προχωρά σε λύσεις προβλημάτων πριν αυτά προκύψουν.

1.1.2. Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Ηγεσίας

Οποιοσδήποτε εργασιακός χώρος και κάθε πολιτική δομή χρειάζεται μια αποτελεσματική ηγετική δύναμη, προκειμένου να αναπτύσσεται, αλλά και να αλληλοεπιδρά αποτελεσματικά με τους πολίτες. Στοιχεία όπως η ανίχνευση, η οργάνωση και η εκπλήρωση των στόχων ενός οργανισμού, οι ικανότητες των εργαζομένων, αλλά και οι αναπτύξεις αυτών εναπόκεινται σε μεγάλο βαθμό στις ικανότητες και την οργάνωση της ηγεσίας του εκάστοτε οργανισμού, αλλά και κάθε οργανισμού. Επιπλέον στοιχεία, τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο ως προς την ανάπτυξη της εταιρείας και εξαρτώνται από την ηγεσία είναι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων, κάτι το οποίο οδηγεί και στην επαγγελματική ικανοποίησή τους, όπως επίσης και ο χειρισμός διάφορων θεμάτων που μπορεί να προκύψουν κατά την εργασιακή ασχολία των εργαζομένων, όπως οι συγκρούσεις, αλλά και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων (Goleman, 2000).

Η επικοινωνία είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία ενός οργανισμού και μεταξύ των εργαζομένων (Γιαννουλέας, 1998). Αυτό οδηγεί στη συλλογική ενέργεια και δύναμη του οργανισμού, κάτι το οποίο σημαίνει πως οι εργαζόμενοι, είτε ηθελημένα ή αθέλητα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, συγκρούονται, προσπαθούν να βρουν λύσεις σε διάφορα ζητήματα, αλλά και συμφωνούν - αγωνίζονται μαζί για διάφορα θέματα, όπως τα εργασιακά δικαιώματά τους. Έτσι, το εργασιακό περιβάλλον μετατρέπεται σε έναν μικρόκοσμο, όπου διάφορες ατομικές μονάδες προσπαθούν να συνυπάρξουν με ισορροπία αλλά και ν' αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους. Έπειτα, ακόμα και η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται ανάλογα με τη δυναμική που έχει η συλλογική εργασιακή ομάδα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, κάτι το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση των εργαζομένων μεταξύ τους (Τσιμπουκλή, 2012).

Σε αυτό το πλαίσιο, δηλαδή το πλαίσιο της επικοινωνίας, ο ηγέτης παίζει σημαντικό έως και καθοριστικό ρόλο, καθώς αναλαμβάνει τον ρόλο του συντονισμού και της καθοδήγησης των ανθρώπων, αλλά και της προώθησης της επικοινωνίας μεταξύ τους, ενθαρρύνοντας τους να συνυπάρχουν και όχι να υπάρχουν σε έναν εργασιακό χώρο. Αυτή η σχέση μεταξύ των εργαζομένων μπορεί ν' αποβεί συγκρουσιακή, αλλά, τις

περισσότερες φορές, και με την κατάλληλη «συμβολή» του ηγέτη, η αλληλοεπίδραση των εργαζομένων καταλήγει ομαλή, αποφέροντας και διάφορα θετικά αποτελέσματα. Η συμβολή του ηγέτη, όπως προαναφέρθηκε, είναι ιδιαίτερα σημαντική και καθοριστική και διαμορφώνεται από τη συνειδητοποίηση και την επίλυση του ηγέτη ζητημάτων όπως οι ανάγκες των εργαζομένων, η ερμηνεία των βασικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων τους και άλλες ενέργειες, οι οποίες διαμορφώνουν την οργάνωση της εταιρείας (Lussier & Achua, 2010).

Η ιδιαίτερη σημασία της ηγεσίας ως προς την οργάνωση του οργανισμού έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών, κάτι το οποίο οδηγεί στη δημιουργία και πολλών και διαφορετικών προσεγγίσεων σχετικά με την ηγεσία. Έτσι, πέραν του πρακτικού έργου των ηγετών, το έργο τους έχει προσεγγιστεί και θεωρητικά, δημιουργώντας την ανάλυση και την ερμηνεία του φαινομένου της ηγετικής συμπεριφοράς (Northouse, 2012). Ακολουθώντας, περιγράφονται οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.

1.1.2.1. Η γενετική θεωρία της ηγεσίας

Η γενετική θεωρία της ηγεσίας πρόκειται για μία από τις αρχικές θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας και σχετίζεται με αυτό που προϋδεάζει ο τίτλος της, θεωρεί, δηλαδή, πως η ικανότητα ενός ηγέτη είναι κληρονομική. Έτσι, σύμφωνα με τη γενετική θεωρία της ηγεσίας, τα άτομα που είναι ηγέτες σε έναν οργανισμό ουσιαστικά «γεννήθηκαν» ηγέτες, με τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τους να δηλώνουν από την αρχή πως πρόκειται να καταλήξουν ως ηγέτες, κάτι το οποίο βασίζεται σε «δυνατά γονίδια». Ουσιαστικά, η γενετική θεωρία της ηγεσίας ερμηνεύεται από την εποχή της αριστοκρατίας και της βασιλείας, όπου οι ηγέτες υφίσταντο με βάση την ήδη ηγετική θέση των πατέρων τους (Ζαβλανός, 2002).

1.1.2.2. Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών

Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών ενός ηγέτη αναπτύσσει το περιεχόμενο της γενετικής θεωρίας, αποδίδοντας την ηγεσία σε χαρακτηριστικά και ικανότητες του ατόμου. Έτσι, αν ένα άτομο δεν γεννηθεί με αυτά τα χαρακτηριστικά, δεν πρόκειται να αποκτήσει κάποια ηγετική θέση, περιορίζοντας, με αυτή την άποψη, τον άνθρωπο και την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών του και θεωρώντας πως «ηγέτης γεννιέσαι,

δεν γίνεσαι». Φυσικά, η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών είναι μεταγενέστερη της γενετικής θεωρίας, αφού εμφανίστηκε τον 20^ο αιώνα και εστίασε σε διάφορα χαρακτηριστικά των ανθρώπων, τα οποία προσδίδουν την ηγετική συμπεριφορά τους, όπως η εξωτερική εμφάνισή τους (ύψος και βάρος), το φύλο, χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς, νοητικές και κινητικές ικανότητες και το κοινωνικό υπόβαθρο, όπως η μόρφωση και η οικονομική κατάσταση τόσο του ίδιου, όσο και της οικογένειάς του (Ζαβλανός, 2002).

Η συγκεκριμένη θεωρία «συνέβαλε» στη δημιουργία στερεοτύπων σχετικά με τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι ηγέτες. Παραδείγματος χάριν, ένας ηγέτης εμφανίζει πιο δυναμική συμπεριφορά, με ικανότητες εξωστρέφειας και με περισσότερη πυγμή ως προς τις απόψεις του. Έτσι, και σύμφωνα με τον Stogdill, τα χαρακτηριστικά – ικανότητες μιας ηγετικής προσωπικότητας διακρίνονται σε *“χαρακτηριστικά του σώματος, κοινωνικό υπόβαθρο, νοητικές ικανότητες, συμπεριφοριστικά χαρακτηριστικά. κοινωνικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά”* (Stodgill, 1974).

1.1.2.3. Συμπεριφορικές Θεωρίες

Σύμφωνα με τη θεωρία της συμπεριφοράς, τίθεται ένας συνδυασμός της συμπεριφοράς του ηγέτη με τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού και τον χειρισμό των περιστάσεων που μπορεί να προκύψουν κατά τη λειτουργία αυτού. Οι περισσότερες μελέτες που έχουν δημιουργηθεί σχετικά με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ως προς αυτή τη θεωρία εναπόκεινται στην επιτυχή άσκηση της ηγεσίας. Τα αποτελέσματα των ερευνών είχαν ως εξής (Κάντας, 1998):

- Ο αυταρχικός χαρακτήρας ενός οργανισμού αυξάνει την παραγωγικότητα της ομάδας.
- Η κοινωνία λειτουργεί ως καθοριστικός παράγοντας της ενδυνάμωσης ή της αποδυνάμωσης της ψυχολογίας των εργαζομένων.
- Το ηγετικό περιβάλλον που δεν έχει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού οδηγεί στη μείωση της παραγωγικότητας, αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Έπειτα, η συμπεριφορική θεωρία προσπαθεί να ερμηνεύσει την ηγεσία μέσα από δύο φάσματα: την αντιμετώπιση του ανθρώπου από τον ηγέτη και την αντιμετώπιση του

εργασιακού περιβάλλοντος από τον ίδιο. Η πρώτη διάσταση σχετίζεται με το αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος στο εργασιακό του περιβάλλον, αν, παραδείγματος χάριν, εφαρμόζονται τα εργασιακά του δικαιώματα, ενώ το δεύτερο φάσμα αφορά το αν οργανώνεται σωστά το εργασιακό περιβάλλον και το κατά πόσο θα προξηνηθούν θετικά αποτελέσματα. Συμπερασματικά, σύμφωνα με τη θεωρία της συμπεριφοράς, οι ικανότητες της ηγεσίας δεν είναι ούτε κληρονομικές, αλλά ούτε και δημιουργούνται από τη γέννηση του ανθρώπου, παρά είναι επίκτητες και αναπτύσσονται με βάση το εκάστοτε κοινωνικό περιβάλλον, ανάλογα διάφορων παραγόντων και με πολλούς τρόπους (Κουτούζης, 1999).

1.1.2.4. Ενδεχομενική Θεωρία Ηγεσίας

Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, κατά τη δεκαετία του '60 και κατά την ανάπτυξη της βιομηχανίας, της έλευσης και της δημιουργίας πολυεθνικών εταιρειών, με ευρύ διοικητικό προσωπικό, αρχίζει να εγκαθιδρύεται μια καινούρια θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς. Έτσι, αρχίζει να καταρρίπτεται η γενική και απόλυτη θεωρία του «ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι» και λαμβάνονται υπόψη και άλλα ενδεχόμενα, όπως η κατάσταση της κοινωνίας σε κάθε εποχή. Επιπλέον, δίνεται μεγάλη σημασία πια στο κατά πόσο το μοντέλο της ηγεσίας επιφέρει αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με τον Fiedler, η θεωρία που μπορεί να περιγράψει πιο αποτελεσματικά την ηγεσία είναι η ενδεχομενική θεωρία. Σύμφωνα με αυτήν, η συμπεριφορά, αλλά και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι επηρεάσιμα και καθορίζονται από τη σύνδεση της προσωπικότητας με το εκάστοτε κοινωνικό περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν πέραν του εργασιακού περιβάλλοντος. Έτσι, ο Fiedler εστιάζει κυρίως στο κατά πόσο οι κοινωνικές συνθήκες επηρεάζουν την προσωπικότητα ενός ηγέτη, κάτι το οποίο, με τη σειρά του, επηρεάζει τη σύσταση της εργασίας. Συνεπώς, σύμφωνα με την ενδεχομενική θεωρία, το κοινωνικό περιβάλλον αλληλοεπιδρά σε μεγάλο βαθμό με τη συμπεριφορά του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002).

1.1.3. Στυλ Ηγεσίας

Ως στυλ ηγεσίας ορίζεται ο τρόπος συμπεριφοράς ενός ατόμου στην προσπάθειά του να επηρεάσει τις δράσεις των άλλων. Ουσιαστικά, πρόκειται για τη μεταφορά στην

πράξη της προσωπικής θεωρίας διοίκησης του ηγέτη και εκφράζει τις ιδιαίτερες διοικητικές, γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει και επηρεάζεται από την προσωπικότητα και την κουλτούρα του εκάστοτε ηγέτη και αποτυπώνεται σε κάθε του ενέργεια (Hersey & Blanchard, 1996).

1.1.3.1. Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) είναι ένα από τα πλέον συνηθισμένα στυλ ηγεσίας, που συναντάμε στις επιχειρήσεις. Βασική εφαρμογή της συναλλακτικής ηγεσίας είναι σε καθημερινές εργασίες ρουτίνας προκειμένου να διεκπεραιώνονται ορθά. Σημαντικά στοιχεία του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας είναι να καθορίζονται οι στόχοι, να παρέχεται ανατροφοδότηση και να ανταμείβεται η αποδοτικότητα των υφισταμένων. Όπως αναφέρει ο Bass (1985), ο συναλλακτικός ηγέτης μέσα από την οικονομική συναλλαγή επιδιώκει, να ικανοποιήσει τις υλικές ανάγκες του υφισταμένου ως αντάλλαγμα για την παροχή υπηρεσιών του.

Η παρακίνηση των υφισταμένων γίνεται μέσω της επιβράβευσης και της τιμωρίας (Bass & Avolio, 1994). Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει στην ευθύνη του, τους υφισταμένους του και αυτοί με την σειρά τους τον υπακούουν σε όλα τα θέματα, της μεταξύ τους σχέσης. Η αλληλεπίδραση της σχέσης τους ως κύρια βάση έχει την συναλλαγή, όταν ο υφιστάμενος εκτελεί σωστά τα καθήκοντα του σε αντάλλαγμα αυτού ο προϊστάμενος του τον ανταμείβει (Jansen, et al., 2009). Έτσι δημιουργείται ένα είδος συμφωνίας «παροχής υπηρεσιών» των υφισταμένων προς τον προϊστάμενο τους, για να αναπτυχθεί ο οργανισμός. Οι συναλλακτικοί ηγέτες ουσιαστικά βολιδοσκοπούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντας τους με έργο. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στα εξωτερικά κίνητρα και στις ανάγκες των εργαζομένων. Έτσι καταλήγουμε ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι μια διαδικασία ανταλλαγής, αφού οι υπάλληλοι διεκπεραιώνουν τις υποχρεώσεις τους με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί από τον ηγέτη, και παρακολουθήσης και ελέγχου των αποτελεσμάτων τους (Antonakis, et al., 2003).

Η συναλλακτική ηγεσία περιέχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ηγεσία Ενδεχόμενης Ανταμοιβής (contingent reward leadership), η ανταμοιβή των υφισταμένων ώστε να ολοκληρώσουν την ανατεθείσα εργασία.

- Ενεργή Διοίκηση Εξαίρεσης (management- by- exception active), ο προϊστάμενος ελέγχει τους υφισταμένους στις εργασίες τους και τους διορθώνει όπου είναι απαραίτητο.
- Παθητική Διοίκηση Εξαίρεσης (management- by- exception passive), ο προϊστάμενος περιμένει μέχρι να εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα και μετά το επιλύει.

Έτσι, η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί έναν τρόπο βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης μέσα από την παροχή επιβραβεύσεων ή τιμωριών (Bass & Avolio, 1994). Αποτελεί ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, που επικεντρώνεται σε βραχυπρόθεσμους στόχους αντί σε μακροπρόθεσμους. Όμως, για τη συναλλακτική ηγεσία βιβλιογραφικά έχουν αναφερθεί και ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις, τόσο για τους υφιστάμενους όσο και για τον προϊστάμενο. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, μέσα από αυτό το στυλ ηγεσίας. Η συναλλακτική ηγεσία είναι αναποτελεσματική, όταν απευθύνεται σε καταρτισμένους εργαζόμενους του οργανισμού.

1.1.3.2. Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) ωθεί τους υφισταμένους να προσπαθούν σε μεγαλύτερο βαθμό για πιο αποδοτικά αποτελέσματα του οργανισμού, σε σχέση με τα αναμενόμενα. Η πρώτη αναφορά στην μετασχηματιστική ηγεσία έγινε από τον Burns (1978), και στην συνέχεια από τον Bass (1985), ορίζοντας τις τρεις διαστάσεις της:

- Χάρisma (charisma) ή εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), αποτελεί τον βασικό παράγοντα επιτυχίας του ηγέτη. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να ασκούν επιρροή στους εργαζόμενους τους, να τους εμπνέουν και να κατακτούν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό τους. Η έννοια του χαρισματικού ηγέτη συνδέεται με το κλίμα της αποδοχής και της υποστήριξης. Ο ηγέτης που διαθέτει το χάρισμα έχει περισσότερες πιθανότητες να επηρεάζει τους υφισταμένους του σε σχέση με αυτόν που δεν το κατέχει.

Η χαρισματική ηγεσία είναι άκρως αντίθετη με τη συναλλακτική, που αποτελεί μια αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου (Burns, 1978). Η εξιδανικευμένη επιρροή, που ασκεί ο ηγέτης στους υφιστάμενους, έχει να κάνει με το αίσθημα

υπερηφάνειας που τους δημιουργεί, την ασφάλεια, την αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις επιδιώξεις του και την αισιόδοξη εικόνα του οράματος για τον οργανισμό (Bass & Avolio, 1994). Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται, για την αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω του, τις απόψεις του και τις ικανότητές του και διαθέτει όραμα και το υποστηρίζει με αφοσίωση, προκειμένου να το υλοποιήσει και κάνει τους υφισταμένους του να ξεπερνούν το ατομικό τους ενδιαφέρον για το όραμα της επιχείρησης (Vera & Crossan, 2004). Τέτοιου είδους ηγέτες ασπάζονται συχνά την άποψη των ριζικών αλλαγών, για να δούνε τους στόχους τους να υλοποιούνται και πολλές φορές διακρίνονται από μη συμβατικές συμπεριφορές. Επιπλέον ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει επικοινωνιακά χαρίσματα και μπορεί να παρακινεί και να υποστηρίζει τους υφισταμένους του.

- Εξατομικευμένη φροντίδα (intellectual stimulation), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες οφείλουν να δείχνουν νέους τρόπους επίλυσης των εργασιών, που αναθέτουν στους υφιστάμενους. Επίσης, ένας ηγέτης αυτού του στυλ οφείλει να προσπαθεί να προάγει ιδέες που δεν έχουν εφαρμοστεί ξανά για την επίλυση προβλημάτων, ακόμα κι αν χρειάζεται να μάθει από τους υφιστάμενους.
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εστιάζουν στις διαφορές των εργαζομένων και όπου κρίνεται απαραίτητο να λειτουργούν ως μέντορες, προκειμένου να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία. Επιπλέον για να είναι πιο αποτελεσματικός ένας ηγέτης σε αυτό το χαρακτηριστικό, θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να ακούσει τους προβληματισμούς του υφιστάμενου προσεκτικά (Bass & Avolio, 1994).

Η μετασχηματιστική ηγεσία ασκεί θετική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων για συνεργασία, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης (Polychroniou, 2009), αφού δεν βασίζεται αποκλειστικά σε απτά κίνητρα και κανόνες προκειμένου να μπορεί να ελέγχει τους εργαζόμενους. Μέσα από την μετασχηματιστική ηγεσία, ένας οργανισμός μπορεί να έχει ανάπτυξη προς το όραμα του, αφού έχουν πειστεί οι εργαζόμενοι να ιεραρχούν το καλό του οργανισμού, κοινό όραμα, πάνω από το ατομικό τους συμφέρον και μπορούν να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα (Antonakis, et al., 2003). Ίσως το πιο δύσκολο έργο ενός ηγέτη είναι να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζόμενους (Polychroniou, 2009). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες

είναι περισσότερο αποτελεσματικοί όταν η επιχείρηση είναι σχετικά νέα (σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης) ή όταν απειλείται η επιβίωσή της (Χυτήρης, 2013). Οι ηγέτες αποτελούν, για τους εργαζόμενους, αυτούς που θα κάνουν τα μελλοντικά τους όνειρα πραγματικότητα. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει έμφαση στη δημιουργία κοινωνικών δικτύων με τους υφισταμένους του, προκειμένου να έχει και σχέσεις μαζί τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στη συναλλακτική ηγεσία σε θέματα ανταμοιβής (Vera & Crossan, 2004). Όμως όπως όλα τα πράγματα και αυτό το στυλ ηγεσίας έχει τις αρνητικές του πτυχές, είναι δύσκολο να αναπτυχθεί όταν υπάρχει υπέρμετρος ζήλος από τους υφισταμένους και όταν οι υφιστάμενοι είναι πάντα θετικοί σε όλα, γιατί χάνεται η ορθή αμφίδρομη επικοινωνία (Χυτήρης, 2013).

1.1.4. Χαρακτηριστικά Ηγέτη

Όταν ένας άνθρωπος είναι σε θέση να επηρεάζει τους υπόλοιπους προς την κατεύθυνση της επίτευξης ομαδικών και οργανωτικών στόχων, τότε αυτός ο άνθρωπος λέμε ότι είναι ηγέτης, έχει, δηλαδή ηγετικές ικανότητες. Σύμφωνα με τον Grey (2005) η ύπαρξη ηγετικών ικανοτήτων:

- Είναι μία διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης.
- Δεν υφίσταται χωρίς την ύπαρξη ηγέτη και ακόλουθων.
- Οι ακόλουθοι θα πρέπει να συμμετέχουν με τη θέληση τους.
- Επηρεάζει τις συμπεριφορές αυτών που ακολουθούν.

Οι δύο βασικές συνιστώσες του ηγέτη είναι η διάθεση του για την άσκηση ηγεσίας και η ικανότητα να την ασκήσει με σκοπό την εξέλιξη του ως άτομο και ως επιχείρηση. Η διάθεση για άσκηση ηγεσίας προέρχεται κυρίως από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, όπως ανάγκες, αξίες και πεποιθήσεις. Ενώ, η ικανότητα να ασκεί την ηγεσία είναι ένα επιμέρους σύνολο ικανοτήτων το οποίο αναπτύσσεται ανεξαρτήτως ηλικίας και προσδιορίζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να ασκήσει τους ηγετικούς ρόλους και τις λειτουργίες που θα του ανατεθούν.

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ο ρόλος προσπάθειας επιρροής των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους, όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες τους. Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό, θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις. Δεν

μπορεί ποτέ κανένας άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση του από την ομάδα και τον ηγέτη (Bass, 1985).

Συνήθως οι άνθρωποι χαρακτηρίζουν κάποιον ηγέτη, εξαιτίας του θαυμασμού, επειδή βλέπουν στο πρόσωπο του ότι «τα καταφέρνει» εκεί που ενδεχομένως οι άλλοι έχουν αποτύχει και πως «επιτυγχάνει» να ακολουθείται από πολλούς ανθρώπους. Η πίστη στον ηγέτη, είναι και αυτό ένα από τα χαρακτηριστικά που αναζητούν όλοι οι άνθρωποι, γιατί απαλλάσσονται πολλές φορές από την ευθύνη, να λειτουργήσουν μόνοι τους και να κάνουν αυτό που χρειάζεται. Παρακάτω αναλύονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης (Northouse, 2007):

- Να έχει σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί Μια ομάδα δεν οδηγείται και δεν κατευθύνεται σωστά από τον ηγέτη προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν δεν ξέρει, πρώτα ο ίδιος ο ηγέτης, πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούνε καθώς και το που περίπου θέλει να φτάσει η ομάδα.
- Να είναι αντικειμενικός Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά την δουλειά των μελών της ομάδας, γεγονός βέβαια που προϋποθέτει σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Θα πρέπει να αποφύγει να δημιουργήσει προσωπικές συμπάθειες και κυρίως να μην τις εκδηλώνει.
- Να πείθει και να αποφασίζει Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει ακόμα να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που θα πρέπει αυτός να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη μόνα τους να δώσουν την λύση.
- Να είναι δημιουργικός και καινοτόμος Και τα δύο αυτά συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πώς, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

- Να εμπνέει Θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να τους εμπνέει. Έτσι θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.
- Να είναι δημοκρατικός Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να μπορούν να εκφράσουν την γνώμη τους για οποιοδήποτε θέμα και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν. Επίσης πρέπει όλα τα μέλη μιας ομάδας να έχουν ίση μεταχείριση και αντιμετώπιση από τον ηγέτη της ομάδας.
- Να δίνει και σε άλλους εξουσία Ο ηγέτης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες τις δουλειές της ομάδας. Θα πρέπει να καταναίμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπο του.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, δεν επαρκούν για μια αποτελεσματική ηγεσία. Πρέπει να έχει συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς, όπως επίσης, και να διαθέτει κάποιες βασικές ικανότητες. Οι παρακάτω συμπεριφορές συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αλλά πρέπει να τονίσουμε ότι η συμπεριφορά του ηγέτη συνδέεται άμεσα με τις ικανότητες που διαθέτει. Έτσι, ένας αποτελεσματικός ηγέτης (Μπουραντάς, 2005):

- Προσαρμόζεται στην περίπτωση. Η ευκολία προσαρμογής ενισχύει την αντιμετώπιση απρόοπτων καταστάσεων. Κάθε στρατηγική επιλέγεται σύμφωνα με τις περιστάσεις που επικρατούν την δεδομένη στιγμή. Η ικανότητα άμεσης αντίληψης και κατανόησης των ατόμων και των περιστάσεων οδηγούν στην ανάλογη προσαρμογή της στρατηγικής που ακολουθεί. Αυτή η ικανότητα είναι ζωτικής σημασίας για την ηγετική συμπεριφορά.
- Παρέχει σταθερή αποδοτικότητα. Η σταθερότητα στην απόδοση ενός ηγέτη, σε δύσκολες συνθήκες, δείχνει στους υφισταμένους του ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν και την πιο δύσκολη κατάσταση. Οι περισσότεροι άνθρωποι αγχώνονται στην λήψη παραπάνω όγκου εργασιών από αυτόν που νομίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να αναλάβουν. Ο ηγέτης όμως παραμένει ψύχραιμος. Με αυτόν τον τρόπο δείχνει βέβαιος ότι το αποτέλεσμα θα είναι ικανοποιητικό.
- Απαιτεί υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας για τα μέλη της ομάδας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διατηρούν συνεχώς υψηλά τον πήχη, πράγμα που

κάνει τα μέλη της ομάδας πιο παραγωγικά. Όταν οι ανώτεροι έχουν υψηλές προσδοκίες τότε όλοι οι υπόλοιποι ανταποκρίνονται.

- Παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στα μέλη της ομάδας. Όσο πιο υποστηρικτική συμπεριφορά παρέχεται στα μέλη της ομάδας, τόσο περισσότερο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει και να επαινεί τους συνεργάτες του διότι αυτό έχει ως φυσικό επακόλουθο την ανύψωση του ηθικού της ομάδας το οποίο οδηγεί άμεσα στην βελτίωση της παραγωγικότητας της.

Οι ηγετικές ικανότητες πηγάζουν από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου και αποτελούν ένα συνδυασμό μιας φιλοσοφικής προσέγγισης και επίκτητων προσόντων. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους ηγέτες (Μπουραντάς, 2018):

- **Μεγάλος Στοχαστής:** Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να βλέπουν καλύτερα από τους υπόλοιπους. Διαθέτουν περιέργεια και χαρακτηρίζονται από αυτή. Προκαλούν την παράδοση, δεν φοβούνται τον ιδεαλισμό και είναι πρόθυμοι να δημιουργήσουν και να ωθήσουν τους άλλους στο να γίνουν καλύτεροι.
- **Κύριος των αλλαγών:** Οι ηγέτες είναι «πρώτοι στον αγώνα». Οδηγούν τους ανθρώπους, αλλά και τις καταστάσεις ώστε να είναι ωφέλιμες για όλους. Έχουν την ικανότητα να προκαλούν αλλαγές ενώ ταυτόχρονα τις αποδέχονται, τις χειρίζονται κατάλληλα και σημειώνουν επιτυχίες σε περιόδους αλλαγών. Οι ηγέτες καλωσορίζουν την αλλαγή σαν τη μόνη σταθερά της ζωής. Διδάσκονται από το παρελθόν, όμως το αφήνουν πίσω τους. Δεν δεσμεύονται από τις παλιές ιδέες, τις προκαταλήψεις, τις συνήθειες και τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες. Ένας εμπνευσμένος ηγέτης ψάχνει για την ευκαιρία μέσα στην αλλαγή και καταλαβαίνει ότι δεν είναι αναγκαίο να είναι αποδεκτή απ' όλους.
- **Ηθικός:** Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει έντονο το αίσθημα της ισότητας και της δικαιοσύνης. Έχουν υψηλές αρχές και είναι νομοταγείς. Σέβονται τα δικαιώματα των άλλων και όσων τους ακολουθούν. Είναι πιστοί και ευσυνείδητοι στην εργασία τους, διατηρούν υψηλές προσδοκίες και αγωνίζονται να επιτύχουν άριστες καταστάσεις και μέγιστη απόδοση. Ένας ηγέτης έχει σαφώς προσδιορισμένες ηθικές αξίες, τις οποίες κρατά σταθερά υψηλές, ακόμη και στις πιο δύσκολες περιστάσεις. Η προσπάθεια για την

επίτευξη του ύψιστου βαθμού ανάπτυξης είναι το παράδειγμα που πρέπει να θέτουν οι ηγέτες σε όλους όσους τους ακολουθούν.

- **Επίμονη και ρεαλισμός:** Ένας ηγέτης θέτει ρεαλιστικούς στόχους και τους παρακολουθεί μέχρι την πραγματοποίησή τους. Είναι καρτερικός και έχει αφοσίωση στους στόχους του ακόμη και σε κρίσιμους καιρούς. Μπορεί να καταλάβει τη διαφορά ανάμεσα στα πραγματικά και στα φανταστικά εμπόδια που συναντά στο δρόμο του. Οι ηγέτες βοηθούν τους άλλους να υπερπηδούν τα τυχόν εμπόδια, αναγνωρίζοντας ότι η υπομονή είναι ουσιαστικό στοιχείο της επιμονής. Συνειδητοποιούν ότι οι προσπάθειες του παρόντος είναι σημαντικές για τα μελλοντικά επιτεύγματα και είναι πάντα πρόθυμοι να θυσιάσουν την άμεση ικανοποίηση στο βωμό των μελλοντικών κερδών. Έχουν αντοχή, επιμονή και απορρίπτουν ό,τι τους αποσπά και, κατά συνέπεια, υπονομεύει την ολοκλήρωση του έργου. Ο σημερινός ηγέτης έχει μια αίσθηση ήρεμης δύναμης.
- **Αίσθηση του χιούμορ:** Μια έκφραση λέει ότι «αν δεν πάρεις τον εαυτό σου σοβαρά, κανένας άλλος δεν θα το κάνει». Αντιμετωπίζοντας ένα ζήτημα με χιούμορ, μπορούμε να του δώσουμε άλλες διαστάσεις και νέα προοπτική. Το χιούμορ αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις μια λύση-κλειδί. Οι ηγέτες είναι ευδιάθετοι και μπορούν να μετατρέψουν υποθέσεις ρουτίνας σε ευχάριστες εμπειρίες. Αποδέχονται τον εαυτό τους και μερικές φορές γελάνε με αυτόν. Διαθέτουν έναν παιδιάστικο ενθουσιασμό, είναι αυθόρμητοι και δεν φοβούνται να εκφράσουν τα συναισθήματά τους. Η ευφυΐα τους φωτίζει το δρόμο όλων αυτών που τους συναναστρέφονται. Όταν το άγχος και η πίεση γίνονται πρόβλημα, το χιούμορ του ηγέτη μπορεί να ελαφρύνει το κλίμα για λίγο, έτσι ώστε το έργο ή η κατάσταση που αντιμετωπίζει η ομάδα να μπορεί να εξελιχθεί με ισορροπία και σαφή κατεύθυνση.
- **Ανάληψη κινδύνων και ρίσκων:** Η ανάληψη κινδύνων αποτελεί ένα ουσιαστικό κομμάτι της ηγεσίας. Οι ηγέτες παίρνουν το ρίσκο να ξεκινήσουν κάτι όταν οι άλλοι περιμένουν καλύτερες εποχές, ασφαλέστερες περιστάσεις ή εγγυημένα αποτελέσματα. Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν έναν κίνδυνο ή να ρισκάρουν, γιατί γνωρίζουν ότι η υπέρ-προσοχή και η αναποφασιστικότητα είναι παράγοντες που υπονομεύουν τις ευκαιρίες και την επιτυχία. Προθυμοποιούνται να επωμισθούν μια αποτυχία προκειμένου να επιτύχουν.

Γνωρίζοντας ότι δεν μπορούν να κερδίζουν πάντα και ότι η νίκη δεν είναι ο μόνος στόχος. Παίρνουν πρωτοβουλίες, λειτουργούν ανεξάρτητα και δεν επηρεάζονται από άλλους. Επιτρέπουν στον εαυτό τους και στους άλλους να αναπτυχθούν κάνοντας λάθη και χωρίς να απαιτούν πάντα την τελειότητα.

- **Θετικότητα και ελπίδα:** Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της επιτυχίας στη ζωή οφείλεται στη θετική προδιάθεση. Έχουν την ικανότητα να βλέπουν τη θετική πλευρά μιας δυσάρεστης κατάστασης και μόνο εκείνοι διακρίνουν την ελπίδα τη στιγμή που όλοι οι άλλοι απογοητεύονται. Έχουν πίστη εκεί που οι άλλοι εγκαταλείπουν. Γνωρίζουν ότι ένα άτομο με πίστη αξίζει όσο εκατό που εκφράζουν ένα απλό ενδιαφέρον. Είναι αισιόδοξοι και μπορούν να μεταδώσουν αυτό το συναίσθημα και στους υπόλοιπους. Εμπιστεύονται τον εαυτό τους και τους άλλους. Αποδέχονται ότι ο καθένας θέλει να διαφέρει σε κάτι, να επιτύχει κάτι στη ζωή του, να γίνει αποδεκτός και να απολαμβάνει την αναγνώριση των άλλων για τις ικανότητες και το ταλέντο του. Ο ηγέτης ενεργεί με σκοπό την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αξίας ενός ατόμου με τον πιο θετικό τρόπο.
- **Ισχυρή ηθική:** Ο ηγέτης γνωρίζει ότι η ακεραιότητα και η ανάληψη των ευθυνών από μέρους κάποιου για τις πράξεις του είναι ένα ζωτικό κομμάτι του κώδικα ηθικής, πάνω στον οποίο βασίζει τις πράξεις του. Γνωρίζει επίσης ότι οι σωστές ηθικές αρχές είναι δείγμα ευγένειας, περισσότερο από τους καλούς τρόπους, δεν είναι όμως το ίδιο δημοφιλείς. Οι ηγέτες δεν είναι διαλλακτικοί στην ηθική τους, γνωρίζουν τη δύναμη της αλήθειας και αγωνίζονται πνευματικά για μια αξιοπρεπή ζωή.
- **Λήψη αποφάσεων:** Η λήψη μιας απόφασης είναι πολλές φορές δυσκολότερη από τη διατήρηση μιας πορείας μετά τη λήψη της. Βεβαίως, οι ηγέτες προχωρούν γνωρίζοντας ότι και το να μην αποφασίζουν είναι κι αυτό μια απόφαση. Αυτό συνεπάγεται όμως ότι αφήνουν το χρόνο, την τύχη ή τις περιστάσεις να αποφασίσουν για λογαριασμό τους. Έχουν επίγνωση αυτού και προτιμούν να πάρουν μια λανθασμένη απόφαση, από το να μην πάρουν καμία απολύτως. Η αναποφασιστικότητα καταδικάζει το χρόνο, την ενέργεια, το ταλέντο, το χρήμα και τις ευκαιρίες.
- **Αποδοχή και χρήση της εξουσίας:** Οι ηγέτες δεν δεσμεύουν την εξουσία, ούτε την αναζητούν αδιάκοπα. Ξέρουν ότι η δύναμη συχνά τρομάζει τους

ανθρώπους, γι' αυτό χρησιμοποιούν την εξουσία τους με σύνεση. Επιβάλλουν την τάξη μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις. Γνωρίζουν ότι όσο ψηλότερα ανεβαίνεις τόσο πιο συνετά πρέπει να συμπεριφέρεσαι στους υφισταμένους σου. Χρησιμοποιούν την ισχύ τους για να κατευθύνουν τους άλλους και να τους βοηθήσουν να φτάσουν στο μέγιστο της δυναμικότητάς τους. Αναλαμβάνουν την ευθύνη για τον εαυτό τους, τις πράξεις τους και τα αποτελέσματά τους. Χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να δώσουν το παράδειγμα στους άλλους.

- **Αφοσίωση:** Η αφοσίωση είναι μια πρωταρχική έννοια και ένα προσόν βαθιά ριζωμένο σε έναν ηγέτη. Τίποτε άλλο δεν έχει νόημα. Πρέπει να δείχνει τόσο ζήλο που να παρασύρει μαζί του και τους άλλους. Πολλοί εργαζόμενοι αφιερώνονται ευκολότερα σε ένα σκοπό, όταν βρίσκονται κοντά σε έναν ηγέτη αφοσιωμένο, όχι εγωκεντρικό και δοσμένο 100% στην επιτυχία των στόχων. Οι ηγέτες αναζητούν την τελειότητα γιατί αυτό που οδηγεί τους ανθρώπους να βελτιώνονται μέσω του αγώνα, τούς κάνει να ακουμπήσουν στη τελειότητα. Καθορίζουν μια πορεία, κάνουν ένα σχέδιο και μετά διαθέτουν την αυτοπειθαρχία να συνεχίσουν, παρά τα ενδεχόμενα εμπόδια. Παραμένουν ακλόνητοι, ακόμη και όταν όλοι οι άλλοι έχουν ήδη εγκαταλείψει. Αφοσιώνονται στους στόχους τους και ενώ ζουν για την κάθε ημέρα, γνωρίζοντας ότι αν φροντίσουν για το σήμερα, το αύριο θα τακτοποιηθεί από μόνο του. Πάνω απ' όλα, οι ηγέτες πρέπει να είναι αφοσιωμένοι.

1.2. Η σχέση της Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Έχει διαπιστωθεί πως οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από το ηγετικό προσωπικό του εργασιακού περιβάλλοντος και νιώθουν πως εκτιμώνται και γίνονται σεβαστά τα δικαιώματά τους, αλληλεπιδρούν καλύτερα στο εργασιακό περιβάλλον με τους συναδέλφους τους, αλλά και αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους (Bushra, et al., 2011). Επιπλέον, η γενικότερη συμπεριφορά του εργοδότη προς τον εργαζόμενο παίζει καθοριστικό ρόλο ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση του δεύτερου,

καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι σε περιβάλλοντα με συνεργάσιμους και όχι επικριτικούς ή αδιάφορους εργοδότες (De Cremer, 2003).

Από την άλλη, η ύπαρξη ηγεσίας αδιάφορης προς τους υπαλλήλους της ή, γενικότερα, που δεν συμβάλλει στην ύπαρξη μιας θετικής σχέσης με αυτούς μπορεί αν οδηγήσει στη μείωση της αποδοτικότητας, στην απουσία εργατικού δυναμικού ή και σε μαζικές παραιτήσεις υπαλλήλων, κάτι το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ως αρνητικός παράγοντας ως προς την ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού. Σύμφωνα με αρκετές έρευνες, υπάρχει σημαντικό ποσοστό σύνδεσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εκάστοτε ηγεσίας. Σε περιπτώσεις όπου ο προϊστάμενος ασκεί ευγενική και φιλική προς τους υπαλλήλους συμπεριφορά, και οι υπάλληλοι καταλήγουν να είναι πιο χαρούμενοι και πιο πρόθυμοι να εργαστούν, αποδίδοντας σε μεγαλύτερο ποσοστό και επιφέροντας περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση (Yosof & Tahir, 2011).

Αναλογιζόμενοι τα ελληνικά δεδομένα και την συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την ηγεσία, οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή διαπίστωσαν πως δεν υπάρχουν αρκετές προοπτικές ως προς την θετική ανέλιξη των υπαλλήλων, εμπόδιο το οποίο προκαλείται άμεσα από την εκάστοτε ηγεσία. Πολλοί οργανισμοί βρίσκουν αρκετά δύσκολο το να θέσουν τους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης, όπως επίσης και πολλοί ηγέτες δεν έχουν ανεπτυγμένη ικανότητα στο να διαπράξουν κάποια μορφή διαπροσωπικής επαφής με τους υπαλλήλους τους. Τέλος, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, παρατηρούνται εργασιακά περιβάλλοντα με έντονες συγκρούσεις, κάτι το οποίο κάνει την συμβίωση μεταξύ των εργαζομένων αρκετά δύσκολη (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Συμπεραίνοντας, μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι η θεωρία της σωστής ηγεσίας δεν μπορεί να εφαρμοστεί τόσο εύκολα, όσο περιγράφεται στα μοντέλα και τις θεωρίες.

1.3. Η ικανοποίηση των εργαζομένων

Η εργασιακή ικανοποίηση, όπως μπορεί εύκολα να διαπιστώσει κανείς, σχετίζεται με την ικανότητα του εργαζομένου ν' αντιμετωπίζει τις εκάστοτε εργασιακές συνθήκες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων ορίζεται ως εξής: *«η εργασιακή ικανοποίηση αφορά την αλληλοεπίδραση του σεβασμού των αξιών του εργαζομένου με την σχέση του εργαζομένου ως προς την ανάπτυξη των εργασιακών του ικανοτήτων και την*

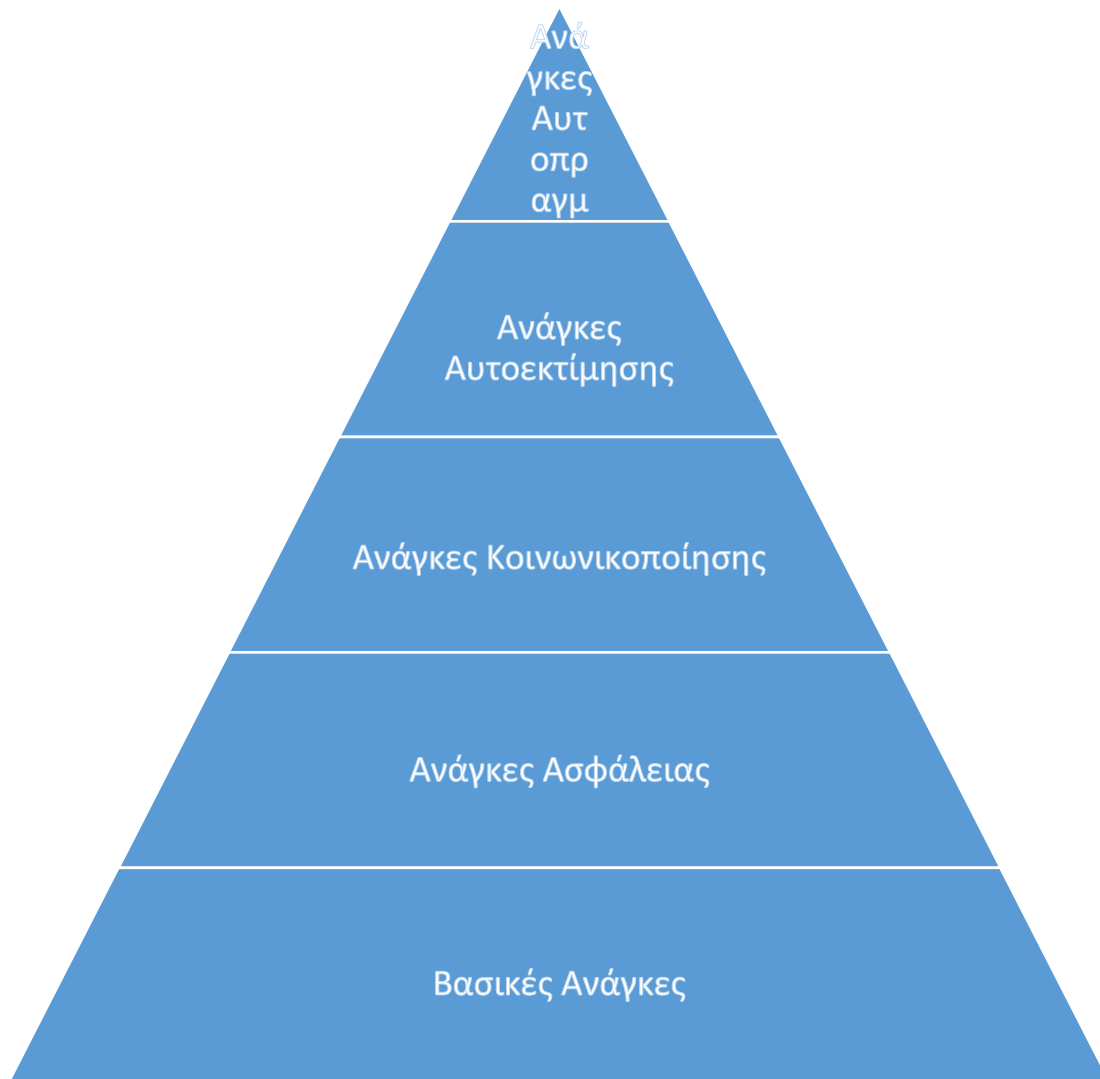
ενασχόληση του με το εργασιακό περιβάλλον». Συνεπώς, η θετική ή η αρνητική διάθεση του εργαζομένου προς το εργασιακό του περιβάλλον επηρεάζει και την εργασιακή του επίδοση (Ταρασιάδου & Πλατσίδου, 2009).

Σύμφωνα με τον Locke, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οριστεί και ως «*η σύνδεση της διάθεσης του εργαζομένου με την ποιότητα και την ποσότητα της αξιολόγησης της δουλειάς του ή με σχέση διάφορες εμπειρίες σχετικές με το εργασιακό του περιβάλλον*» (Αργυράκης, et al., 2005). Γενικώς, σημαντικοί παράγοντες καθορισμού της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι αξίες και οι στάσεις του γενικότερου εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και τα κίνητρα και η ενθάρρυνση που προσφέρει κάθε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον. Συνεπώς, η ποσότητα της εκτίμησης της ευχαρίστησης των εργαζομένων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το τι αποκομίζει από το επάγγελμά του, αλλά και το κατά πόσο τον ωφελούν οι αποκτηθείσες ικανότητες, αλλά και εμπειρίες που αποκομίζονται από το εργασιακό περιβάλλον (Judge & Klinger, 2008).

Όπως κάθε επαγγελματικός θεσμός (παραδείγματος χάριν η ηγεσία), έτσι και η εργασιακή ικανοποίηση διακρίνεται σε διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, κάθε μία από τις οποίες έχει τον δικό της χαρακτήρα και προσδίδει τα δικά της χαρακτηριστικά ως προς την ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρακάτω, ακολουθούν κάποιες από τις σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.3.1. Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών»

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, κάθε άνθρωπος αποτελείται από ανάγκες, τις οποίες πρέπει να εκπληρώσει, ώστε να αισθάνεται ολοκληρωμένος. Αυτές οι ανάγκες ταξινομούνται σε μία ιεραρχική βάση, κατά την οποία όταν εκπληρώνεται μία ανάγκη χαμηλότερου επιπέδου, τότε προκύπτει μία ανάγκη, η οποία τοποθετείται σε υψηλότερο επίπεδο. Όταν ο άνθρωπος φτάσει στο απώτερο επίπεδο, τότε έχει καταλήξει στην απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών του, αν και αυτό είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί (Μπουραντάς, 2005). Έτσι, και πάλι σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες του ανθρώπου ταξινομούνται με βάση την παρακάτω βαθμίδα:



Έτσι, σύμφωνα με τον Maslow, η κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων είναι βασικός παράγοντας του βαθμού της ικανοποίησης των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον, κάτι το οποίο οδηγεί στην κινητοποίηση των εργαζομένων που νιώθουν ότι δεν έχουν εκπληρωθεί οι ανάγκες τους ή δεν τηρούνται τα εργασιακά δικαιώματά τους. Οι ανάγκες των εργαζομένων είναι ένα δεδομένο, το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από την ηγεσία, προκειμένου να υπάρξει το κατάλληλο «ειρηνικό» και εναρμονισμένο εργασιακό περιβάλλον. Συνεπώς, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλον, κάτι το οποίο αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω.

1.3.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων

Σύμφωνα με τον Frederick Herzberg, πρωτοπόρο της θεωρίας των δύο παραγόντων, η εργασιακή ικανοποίηση διακρίνεται σε δύο βασικές ομάδες παραγόντων: τα κίνητρα του επαγγέλματος και οι παράγοντες υγιεινής. Στην πρώτη περίπτωση, όταν πληρούνται τα κίνητρα, τότε ο εργαζόμενος φτάνει στο ζενίθ της επαγγελματικής του ικανοποίησης. Από την άλλη, οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με πιο τεχνικά θέματα, όπως ο μισθός και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, τα κίνητρα του επαγγέλματος αποτελούνται από την αναγνώριση και την εκπλήρωση των στόχων που θέτει ένας οργανισμός, την υπευθυνότητα του εργαζομένου, αλλά και τις προοπτικές που παρουσιάζει ο ίδιος ως προς την εξέλιξη του. Οι παράγοντες υγιεινής αφορούν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, την ποσότητα του ελέγχου που πραγματοποιείται από την ηγεσία προς τους εργαζομένους, τις εργασιακές συνθήκες, τη θέση που έχει ο εργαζόμενος στον επαγγελματικό κλάδο και, φυσικά, το μισθό του (Herzberg, et al., 1959). Συνεπώς, τα κίνητρα σχετίζονται, κυρίως, με την εκπλήρωση αναγκών των εργαζομένων για την ψυχολογική τους ακεραιότητα, ενώ οι παράγοντες υγιεινής αφορούν την εκπλήρωση των βιολογικών αναγκών τους.

1.3.3. Η Θεωρία της Προσδοκίας

Σύμφωνα με τον Vroom, ο οποίος δημιούργησε τη θεωρία της προσδοκίας, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της δράσης των ανθρώπων και την προσπάθεια τους προς την επιτυχία (Vroom, 1964). Η θεωρία της προσδοκίας αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία, τα οποία, σύμφωνα με τον Vroom, είναι από τα σημαντικότερα για την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου και τα οποία είναι η λειτουργικότητα, η αντοχή και οι προσδοκίες του εργαζομένου (Landy & Conte, 2010). Έτσι, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο ο εργαζόμενος επιθυμεί να συμβάλλει κάπου η εργασία του, από τη συνειδητοποίηση του εργαζομένου πως η εργασία του θ' ανταμειφθεί και από την αυτοπεποίθησή του στο αν θα επιφέρει θετικό αποτέλεσμα η εργασία που εκτέλεσε.

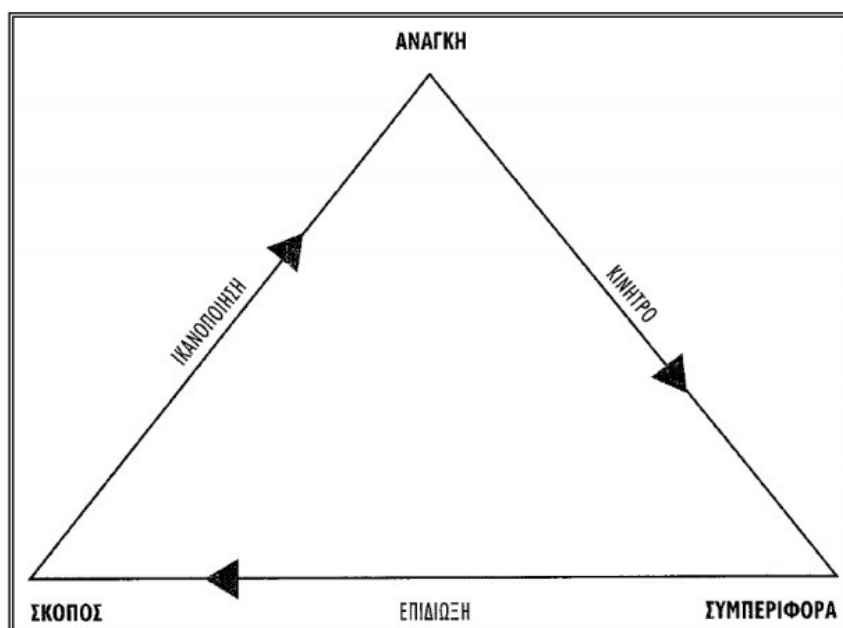
1.3.4. Η Θεωρία των Τριών Αναγκών

Τρεις είναι οι ανάγκες που ενισχύουν ή αποθαρρύνουν την επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου και, σύμφωνα με τον δημιουργό τους, Mc Clelland, έχουν ως εξής (McClelland, 1975):

- Οι εργαζόμενοι, αλλά και κάθε άτομο, επιθυμεί να αποκτήσει δύναμη. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι που επιθυμούν διακαώς να αποκτήσουν δύναμη ασκούν έλεγχο και επιρροή προς τους συναδέλφους τους και σε εργαζόμενους κατώτερης βαθμίδας. Κατά συνέπεια, οι θέσεις που προσδοκούνται περισσότερο είναι οι ηγετικές. Τα συγκεκριμένα άτομα διακρίνονται για την ειλικρίνειά τους, αλλά και την αμεσότητα που δείχνουν στους εργαζόμενους και τους συναδέλφους τους.
- Κάθε εργαζόμενος έχει ανάγκη να αλληλοεπιδράσει και να αναπτύξει μια διαπροσωπική επαφή με τους συναδέλφους τους.
- Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, δουλεύοντας σκληρά και θέτοντας στόχους εύκολους προς την επίτευξή τους (Harrell & Stahl, 1984).

1.4. Εργασιακή Παρακίνηση

Η εργασιακή παρακίνηση είναι ένα από τα πιο συζητημένα αντικείμενα στις οργανωσιακές σπουδές, αλλά και γενικότερα στις κοινωνικές επιστήμες. Σύμφωνα με τον Mitchell, ως παρακίνηση ορίζεται *«το σύνολο των διεργασιών που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου, για την κατάκτηση ενός στόχου»*. Υπάρχει μία σχέση εξάρτησης με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με εσωτερικές ψυχολογικές και γνωστικές διαδικασίες. Η παρακίνηση επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το κάθε άτομο (Mitchell & Albright, 1971).

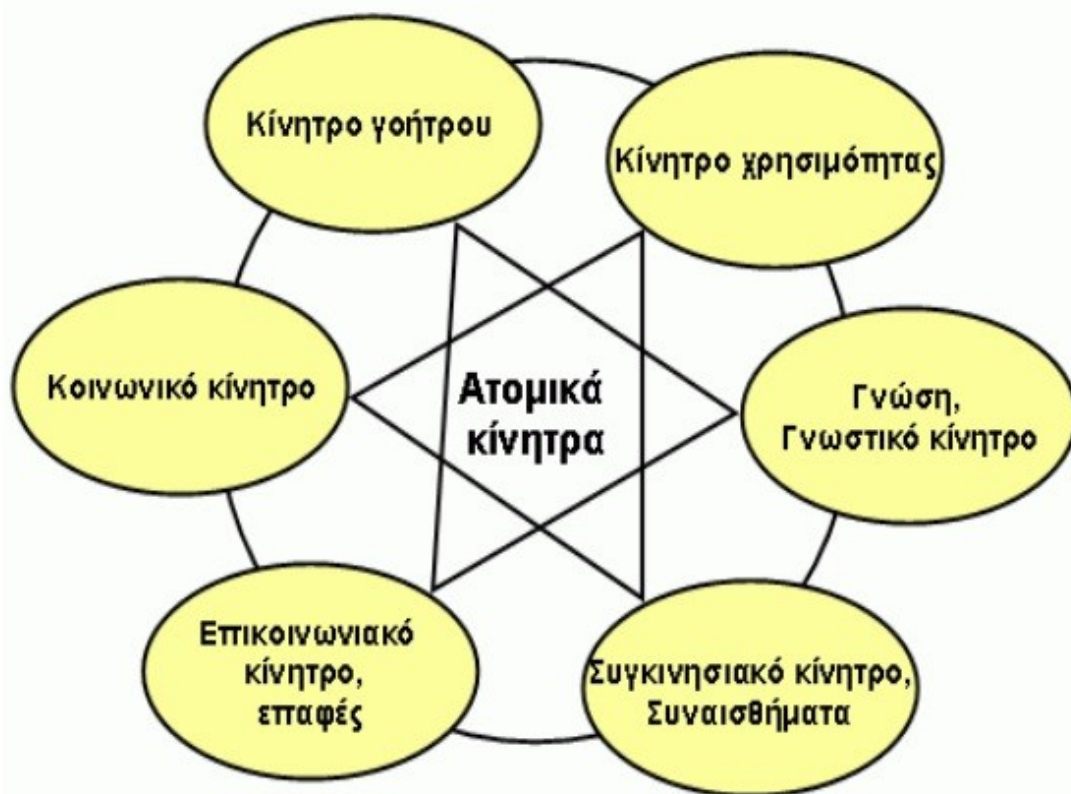


Εικόνα 1 Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης (Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002, Μάνατζμεντ, σελ. 242)

Φυσικά, δεδομένου ότι η παρακίνηση είναι μία ψυχολογική διαδικασία, η παρατήρησή της και η μέτρησή της είναι δύσκολη. Επίσης, σχετικά με την παρακίνηση, ούτε οι μηχανισμοί που την προκαλούν μπορούν να καταγραφούν σε απόλυτο βαθμό. Σχετικές μετρήσεις που μπορούν να γίνουν είναι μόνο οι αναπροσαρμογές της συμπεριφοράς σε διαφορετικούς εξωτερικούς – παρατηρημένους παράγοντες (π.χ. υλικές και άυλες αμοιβές). Εξ αυτού, μπορεί να συμπεράνει κάποιος πως η διοίκηση κάποιου οργανισμού μπορεί μεν να επηρεάσει σε κάποιο βαθμό (μικρό ή μεγάλο) τη διαδικασία παρακίνησης, αλλά όχι να την ελέγξει σε βάθος (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2015). Μία από τις πρώτες θεωρίες παρακίνησης είναι αυτή της Θεωρίας του Maslow, η οποία παρόλο που δεν αναπτύχθηκε για να εξηγήσει τις στάσεις των εργαζομένων, έγινε αποδεκτή.

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με το κομμάτι των υπηρεσιών υγείας, όσον αφορά την οργάνωση της υγειονομικής περίθαλψης και των παρεμφερών αντικειμένων της, η εργασιακή παρακίνηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας της ανταπόκρισης του επαγγελματία υγείας στις αυξανόμενες προκλήσεις και απαιτήσεις (Toode, 2011). Σε ένα περιβάλλον οργάνωσης, τα κίνητρα νοούνται ως το ερέθισμα της συμπεριφοράς στο κομμάτι της εργασίας, το οποίο κατευθύνει την προσπάθεια του εργαζόμενου να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού (Nakabiri, 2011).

Η παρακίνηση εργαζομένων είναι αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων που εργάζονται, του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται αυτά με το κοινωνικό πλαίσιο του εργαζομένου (τον τρόπο ζωής του εργαζομένου εκτός δουλειάς) (Franco, 2002). Υπάρχουν δύο ειδών παρακινήσεις: 1) η εσωτερική ή εγγενής και 2) η εξωτερική ή εξωγενής. Η εσωτερική παρακίνηση είναι μία εσωτερική δύναμη που οδηγεί τους εργαζομένους στην επίτευξη προσωπικών στόχων αλλά και στόχων του οργανισμού του οποίου συμμετέχουν. Η εσωτερική παρακίνηση λειτουργεί σαν κινητήρια δύναμη και κάνει τους εργαζομένους να βλέπουν τη δράση που εκτελούν πιο συναρπαστική (Ryan & Deci, 2000). Επίσης, τα άτομα που έχουν εσωτερική παρακίνηση δεν πτοούνται εύκολα από εξωτερικούς παράγοντες. Για τα άτομα που εργάζονται στο κομμάτι της υγείας, η εσωτερική παρακίνηση είναι κάτι πολύ σημαντικό και σχετίζεται άμεσα με την ευχαρίστηση στην άσκηση του επαγγέλματος (την αίσθηση ευθύνης, επιβράβευσης, κ.α.) καθώς είναι τομέας που δεν είναι εύκολο να εργαστείς μόνο για να λάβεις την υλική – χρηματική ανταμοιβή (Hee, 2016).



Εικόνα 2 Ατομικά Κίνητρα- Εσωτερική Παρακίνηση

Περί της εξωτερικής εργασιακής παρακίνησης, αυτή αφορά μία εξωτερική δύναμη η οποία οδηγεί τους εργαζομένους στην επίτευξη προσωπικών και οργανωτικών στόχων. Βέβαια, ο τρόπος καθοδήγησης του προσωπικού ώστε να ασκούν τα καθήκοντά τους είναι βασισμένος σε μια μορφή εξαναγκασμού ώστε να λάβουν ανταμοιβές ως αντάλλαγμα. Ως ανταμοιβές σε αυτού του είδους την παρακίνηση, θεωρούνται τα βραβεία, μπόνους, αμοιβές και παροχές. Ως ανταμοιβή μπορεί να θεωρηθεί και η καλή σχέση μεταξύ των εργαζομένων, οι καλύτερες εγκαταστάσεις, καλές συνθήκες εργασίες ή ακόμα και μία καλύτερης ποιότητας διαχείριση από τον υπεύθυνο του χώρου εργασίας (Kamanzi & Nkosi , 2011).

1.5. Ομάδες και Συνεκτικότητα

Σχετικά με τον ορισμό της έννοιας της ομάδας, κρίθηκε αναγκαίο να γίνει μία μνεία στο τι είναι ομάδα και τι όχι. Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέρονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου. Τα βασικότερα χαρακτηριστικά της ομάδας έχουν ως εξής:

- Καθορισμένη σχέση μεταξύ τους
- Συνείδηση ομάδας
- Αίσθηση κοινού σκοπού
- Αλληλεξάρτηση
- Αλληλεπίδραση
- Ικανότητα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο,

Αντιθέτως, δεν αποτελεί ομάδα, ένα τυχαίο σύνολο ατόμων εκ του οποίου εκλείπουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά εκ των παραπάνω (Καναράκη, 2011).

Κύριο στοιχείο μίας ομάδας είναι η συνεκτικότητά. Η συνεκτικότητα αφορά στην αφοσίωση των μελών προς την ομάδα, καθώς και τη μεταξύ τους διασύνδεση. Βασικοί παράγοντες που αυξάνουν τη συνεκτικότητα είναι οι εξής:

- Η ελκυστικότητα των ίδιων των μελών. Υψηλό κύρος, αίσθηση ότι υπάρχει ανταμοιβή από τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση.
- Η ομοιότητα σε ό,τι αφορά τις στάσεις, τις αξίες, τα ενδιαφέροντα και τα «πιστεύω»

- Η ελκυστικότητα των στόχων
- Η επίτευξη των στόχων
- Οι δραστηριότητες που προκαλούν αίσθηση ευχαρίστησης
- Η κοινή άποψη των μελών της ομάδας και το στυλ ηγεσίας της ομάδας
- Το μικρό και ευέλικτο μέγεθος βοηθά στη συνεκτικότητα
- Η φιλική ατμόσφαιρα
- Το «απειλητικό» εξωτερικό περιβάλλον

Από την άλλη, υπάρχουν και παράγοντες που μειώνουν τη συνεκτικότητα:

- Όταν τα μέλη δεν είναι ελκυστικά
- Διαφορά στις αξίες, στα «πιστεύω» και στις στάσεις
- Ανταγωνισμός μεταξύ των μελών
- Το στυλ ηγεσίας δεν είναι αποδεκτό από τα μέλη
- Έλλειψη ευχάριστων δραστηριοτήτων
- Μεγάλο μέγεθος ομάδας
- Συμμετοχή των μελών και σε άλλες ομάδες
- Προσωπικοί στόχοι να είναι αντίθετοι με τους ομαδικούς
- Προσπάθειες κυριαρχίας.

Αν και η αποτελεσματική ομαδική εργασία αναγνωρίζεται ως προϋπόθεση για την ενίσχυση και ορθή περάτωση των εργασιών του τομέα υγείας (νοσοκομεία, φροντίδα ασθενών κ.α.), υπάρχουν περιορισμένες πληροφορίες σχετικά με το τι κάνει πιο αποτελεσματική μια ομάδα εργαζομένων υγείας (από ότι αν εργάζονται ως μονάδες) και ακόμη πιο λίγες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης δεξιοτήτων που αφορούν ομαδική εργασία (Leggat, 2007).

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι ομάδες που εργάζονται στον τομέα της υγείας επηρεάζονται στο θέμα της συνοχής τους και της συνεκτικότητάς τους από παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα. Να σημειωθεί πως, γενικότερα, στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, οι σχέσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων επηρεάζονται συχνά από τον ιδιαίτερα επαγγελματικό χαρακτήρα του εργατικού δυναμικού, όπου συχνά υπάρχει ισχυρότερη σχέση με του εργαζομένου με το ίδιο το επάγγελμα παρά με τον οργανισμό τον οποίο απασχολείται (Leggat, 2007).

1.6. Συγκρούσεις στον Επαγγελματικό Τομέα

Εξετάζοντας τον ορισμό της σύγκρουσης, μπορούμε να συμπεράνουμε πως «ως σύγκρουση νοείται η μάχη, διαμάχη, διαγωνισμός ή αντίθετα ασκούμενες δυνάμεις που υπάρχουν ανάμεσα στις πρωτόγονες επιθυμίες, ηθική, θρησκευόμενα ή έθιμα». Επίσης, ως σύγκρουση συνήθως ορίζεται μία διαφωνία με τον εαυτό μας ή διαφορές και διαφωνίες μεταξύ των ατόμων ή μεταξύ αυτών που ενδέχεται να προκαλέσουν βλάβη ή προκαλούν βλάβη. Οι συγκρούσεις ενδέχεται να διαφέρουν από απλές μέχρι διαφωνίες που μπορεί να οδηγήσουν σε βιαιοπραγίες (Ahuja & Marshall, 2003).

Οι συγκρούσεις έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα, την εμπιστοσύνη, την αυτοπεποίθηση, την αυτοεκτίμηση και το ηθικό των επαγγελματιών του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και ως εκ τούτου η φροντίδα των ασθενών επηρεάζεται δυσμενώς (Saltman., 2006). Οι άμεσοι υπάλληλοι υγειονομικής περίθαλψης που έρχονται σε επαφή με τους ασθενείς όπως είναι οι γιατροί, οι νοσηλεύτες, οι υπάλληλοι υγείας (όπως στο πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι»), εργάζονται σε σύνθετα και αγχωτικά περιβάλλοντα που είναι επιρρεπή σε συγκρούσεις (Patton, 2014).

Μία σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο κύκλο εργασιών των επαγγελματιών του τομέα της υγείας και αναμφίβολα να περιορίσει τις συνεισφορές τους και γενικά να παρεμποδίσει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της εκάστοτε ομάδας. Αν και ορισμένες από αυτές τις συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα, πολλές θα έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα. Η δυσλειτουργική σύγκρουση έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει αρνητικά τον χώρο εργασίας στην υγειονομική περίθαλψη σε ποικίλα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένης της επίδρασης της ποιότητας της φροντίδας των ασθενών, της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων και της ευημερίας των εργαζομένων (Patton, 2014).

Παρά τα προληπτικά μέτρα που μπορούν να ληφθούν, ακόμη και τότε μπορεί να εμφανιστεί μία σύγκρουση. Ένα απλό παράδειγμα από τον τομέα της υγείας είναι μία αναντιστοιχία στις προσδοκίες από την πλευρά του ασθενούς ή και της οικογένειάς του με την ομάδα υγειονομικής περίθαλψης.

Γενικότερα μπορούν να εντοπιστούν τέσσερις γενικές πηγές συγκρούσεων:

- Πραγματικές ή φανταστικές διαφορές στις αξίες
- Ανομοιότητες στους στόχους μεταξύ των ατόμων
- Κακή επικοινωνία
- Εξατομίκευση γενικού ή οργανωτικού ζητήματος.

Υπάρχουν επίσης, και τέσσερις γενικοί τύποι συγκρούσεων:

- Ενδοπροσωπικός
- Διαπροσωπικός
- Ενδοεπιχειρησιακός
- Διεπιχειρησιακός (Rano & Suneel, 2018)

Σχετικά με τις διαφωνίες, καλό είναι να αναφερθεί πως μία διαφωνία είναι ο πρόδρομος της σύγκρουσης, επομένως είναι και βασικός παράγοντας για την πρόληψη των συγκρούσεων. Για να αποφευχθεί ή να περιοριστεί η σύγκρουση, πρέπει να δοθεί έμφαση στην ορθή και αμερόληπτη εφαρμογή ενός βασικού κανονισμού επαγγελματικής δεοντολογίας, στην πειθαρχική δομή και το μηχανισμό και στην κατανόησή του από όλους (Michael, 2001).

Κάτι ακόμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ο αντίκτυπος των συγκρούσεων και το κόστος των συγκρούσεων. Η σύγκρουση διέρχεται τουλάχιστον από τέσσερις φάσεις:

1. Απογοήτευση ενός ή περισσότερων εμπλεκομένων στη σύγκρουση
2. Εξορθολογισμός της αιτίας
3. Έκφραση συμπεριφορών
4. Συμπεριφορές που καταλήγουν σε καταστρεπτικές εκβάσεις.

Συχνά υπάρχει το εξής πρόβλημα, η σύγκρουση να μην είναι τόσο προβληματική, αλλά η αντιμετώπισή της να είναι. Οι δυσκολίες στη διαχείριση της σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσουν σε θλίψη, δυσαρέσκεια ή ακόμα και κατάθλιψη (Piryani & Piryani, 2018).

1.7. Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων

Με βάση την ανασκόπηση των θεωριών που αφορούν την ηγεσία και τον ηγέτη, καθώς και την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων, σε αυτό το σημείο κρίθηκε σκόπιμο να γίνει μία απόπειρα διατύπωσης των ερευνητικών ερωτημάτων

γύρω από τα οποία δομήθηκε η εν λόγω έρευνα. Το πεδίο στο οποίο θα αναφέρονται τα ερωτήματα αποτελεί το εργασιακό περιβάλλον του προγράμματος «Βοήθεια στο Σπίτι» για το οποίο θα γίνει λόγος στο επόμενο κεφάλαιο.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είναι τα εξής:

- Διερεύνηση των ηγετικών πρακτικών και της συχνότητάς τους.
- Διερεύνηση εγγύτητας των σχέσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου.
- Διερεύνηση πρακτικών αντιμετώπισης συγκρούσεων.
- Διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Διερεύνηση αξιοποίησης πρακτικών παρακίνησης από πλευράς ηγετών.
- Διερεύνηση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών.
- Απόπειρα ανάδειξης του κατάλληλου ηγετικού στυλ για τον εργασιακό χώρο που αποτελεί το αντικείμενο μελέτης.

Κεφάλαιο 2^ο: Βοήθεια στο Σπίτι

Μία από τις πιο γνωστές δράσεις κοινωνικής προστασίας που έχει στόχο τη συστηματική και οργανωμένη παροχή υπηρεσιών σε επίπεδο Πρωτοβάθμιας Κοινωνικής Φροντίδας, είναι το Πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι». Το Πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι», το οποίο στο κείμενο της παρούσας διπλωματικής θα το συναντάμε ως Πρόγραμμα, αποτελεί την κατεξοχήν δομή ανοικτής περίθαλψης και είναι ένας βασικός πυλώνας στήριξης των πολιτών μέσα στην κοινότητά τους. Το Πρόγραμμα είναι μία δράση που αφορά άτομα τα οποία ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες, σε άτομα με κινητικές δυσλειτουργίες και ειδικά προβλήματα και σε πολίτες της τρίτης ηλικίας που δεν είναι σε θέση να αυτοεξυπηρετηθούν πλήρως.

2.1. Σημαντικά Στοιχεία

Συλλέγοντας δεδομένα και αξιολογώντας την κατάσταση της ελληνικής καθημερινότητας, το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας, δημιούργησε το Πρόγραμμα, το οποίο στοχεύει στην εξασφάλιση οργανωμένης, ποιοτικής και αποτελεσματικής φροντίδας για τους ανθρώπους που αφορά το Πρόγραμμα (άτομα 3^{ης} ηλικίας και άτομα με κινητικά ή άλλα ειδικά προβλήματα (ΑμεΑ) ή ακόμα και άτομα που το εισόδημά τους δεν τους επιτρέπει να εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες υπηρεσίες για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους.

Στο πλαίσιο της ιστορικής αναδρομής του Προγράμματος, αξίζει να σημειωθεί πως το 1988, για πρώτη φορά, ο Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός, σε συνεργασία με το Υπουργείο Υγείας, εφάρμοσε πρωτοποριακά Προγράμματα στα Εξάρχεια, την Κυψέλη, τα Πατήσια, τον Κολωνό, τον Βοτανικό και την Ακαδημία Πλάτωνος. Εν συνεχεία, το 1996 εφαρμόστηκε Πρόγραμμα για ηλικιωμένους στο Δήμο Περιστερίου Αττικής, το οποίο λειτούργησε ως δοκιμαστικό. Αφού εξετάστηκε και αξιολογήθηκε η δοκιμή του Προγράμματος του Δήμου Περιστερίου Αττικής, αποφασίστηκε η επέκταση του Προγράμματος σε άλλους 102 Δήμους της χώρας που διαθέτουν κατάλληλα δομημένο & οργανωμένο Κ.Α.Π.Η., σύμφωνα με τις προδιαγραφές και την αξιολόγηση της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε..



Εικόνα 1 Λογότυπο Προγράμματος Βοήθεια στο Σπίτι

Βέβαια, η πρώτη εμφάνιση γενικότερα τέτοιων δράσεων, έγινε το 1973, με Νομοθετικό Διάταγμα Αρ. 162 (ΦΕΚ 227/24-9-1973), «Περί μέτρων προστασίας υπερηλίκων και χρονίως πασχόντων ατόμων», όπου στο Άρθρο 2 υπήρχε πρόβλεψη για την παροχή υπηρεσιών στο σπίτι προς τους ηλικιωμένους όπου αναφέρεται πως: *«δύναται να εκδηλούται ως ιδρυματή περίθαλψης ή ως κοινωνική αρωγή κατ' οίκον, παρεχόμενη υπό μορφήν ηθικής συμπαράστασης, οικονομικής ενισχύσεως ή ετέρας φύσεως υλικής βοήθειας, σκοπούσης εις την εξασφάλισιν των μέσων διαβιώσεως και περιθάλψεως αυτών».*

Πλέον το Πρόγραμμα εφαρμόζεται σχεδόν σε όλη την Ελλάδα. Στο Πρόγραμμα απασχολούνται χιλιάδες άτομα με έμφαση σε κοινωνικούς λειτουργούς, κοινωνιολόγους, ψυχολόγους, ιατρούς, νοσηλευτές και οικιακούς βοηθούς, οι οποίοι προσφέρουν συναισθηματική στήριξη, ιατρική φροντίδα με επισκέψεις στο σπίτι, νοσηλευτική μέριμνα και φυσιοθεραπεία, οικογενειακή- οικιακή φροντίδα, συνοδεία σε διάφορες υπηρεσίες που σχετίζονται άμεσα με την ανάγκη διαβίωσης, μικροαγορές αλλά και πληρωμή λογαριασμών.

Επιπλέον, σχετικά με το Πρόγραμμα άξιο αναφοράς είναι πως ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διασφάλιση κάποιων δικαιωμάτων των ωφελούμενων ατόμων, όπως:

- Να επιλέγουν τον τρόπο ζωής τους

- Να ζουν με αξιοπρεπείς συνθήκες στο οικείο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον.
- Να διατηρούν την αυτονομία, την κοινωνική συμμετοχή, την επικοινωνία και να αυξάνουν την αυτάρκειά τους.
- Να έχουν ίσες ευκαιρίες και κατοχυρωμένα δικαιώματα ώστε να μη γίνονται αποδέκτες προκαταλήψεων και αποκλεισμών.
- Να μπορούν να γίνουν αποδέκτες και να επωφεληθούν εκ των υπηρεσιών και των παροχών που τους εξασφαλίζουν υγεία και επιβίωση.
- Να επιλέγουν, να διεκδικούν και να εξασφαλίζουν τρόπους και μέσα που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής τους.

2.2. Παρεχόμενες Υπηρεσίες του Προγράμματος

Οι υπηρεσίες του Προγράμματος μπορεί να ποικίλουν, αλλά έχουν τον ίδιο σκοπό: την παροχή βοήθειας σε κοινωνικά ανήμπορα άτομα και σε ηλικιωμένους. Μερικές από τις υπηρεσίες που παρέχονται από το Πρόγραμμα έχουν ως εξής:

- Υπηρεσία ψυχοσυναισθηματικής υποστήριξης και συμβουλευτικής (όχι μόνο στο ίδιο το άτομο αλλά και στην οικογένεια)
- Έμπρακτη υπεράσπιση και προώθηση των ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων και ευαισθητοποίηση του άμεσου και ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος.



Εικόνα 1 Περίπτερο "Βοήθεια στο Σπίτι" Δήμου Παγγαίου σε διοργάνωση του Δήμου

- Νοσηλευτική πρωτοβάθμιας φροντίδας, η οποία προσδιορίζεται σύμφωνα με τα επαγγελματικά δικαιώματα των στελεχών.
- Φροντίδα ατομικής υγιεινής και καθαριότητας
- Οικιακή βοηθητική φροντίδα και ικανοποίηση πρακτικών αναγκών διαβίωσης
- Αγωγή Υγείας και Πρόληψης
- Παροχή συμβουλευτικής υπηρεσίας αλλά και προσαρμογής-βελτίωσης της χρήσης των χώρων και του εξοπλισμού του σπιτιού (και του εξωτερικού περιβάλλοντος)
- Διασύνδεση με άλλους φορείς – δίκτυα – υπηρεσίες- προγράμματα που αποσκοπεί στην αξιοποίηση υπηρεσιών –μέσων- δράσεων – παροχών για την κάλυψη των αναγκών αξιοπρεπούς και υγιούς διαμονής- διαβίωσης – υγειονομικής περίθαλψης- σίτισης κ.α.



Εικόνα 2 Διανομή τροφίμων

- Διευκόλυνση των αναγκών μετακίνησης, ενημέρωσης & επικοινωνίας
- Διευκόλυνση της πολιτιστικής θρησκευτικής, κοινωνικής συμμετοχής και δραστηριοποίησης.



Εικόνα 4 Δραστηριότητες κοινωνικοποίησης και αλληλεπίδρασης

2.3. Πληροφορίες σχετικά με το Προσωπικό του Προγράμματος

Φυσικά, προκειμένου να παραχωρηθούν οι βέλτιστες και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες προς άτομα που χρειάζονται βοήθεια, απαιτείται το προσωπικό που αλληλοεπιδρά με τα συγκεκριμένα άτομα να είναι πλήρως καταρτισμένο. Ακολούθως, το προσωπικό του προγράμματος «Βοήθεια στο Σπίτι» έχει ως εξής:

- Κοινωνικός/η λειτουργός: ο απασχολούμενος αυτός ερευνά την υγεία, τις συνθήκες διαμονής, διατροφής και άλλων στοιχείων (όπως οικογενειακών, κοινωνικών, ασφαλιστικών κ.α.) και επιλαμβάνεται της επίλυσης των προβλημάτων. Πραγματοποιεί επιτόπια έρευνα για την καταγραφή των αναγκών του ατόμου και σχεδιάζει τον τρόπο παρέμβασης για την παροχή των υπηρεσιών. Παράλληλα, έχει την ευθύνη του συντονισμού της δουλειάς και τον προγραμματισμό των επισκέψεων. Κλείνει ραντεβού στα νοσοκομεία και μεριμνά γενικότερα για οτιδήποτε σχετίζεται με το πρόγραμμα
- Νοσηλεύτρια/ης: παρέχει τις κατ' οίκον βασικές νοσηλευτικές υπηρεσίες και δίνει οδηγίες στον ασθενή γύρω από τα θέματα βελτίωσης της υγείας του σε σχέση με την διατροφή κ.α. σε συνεργασία με το γιατρό.

- Οικογενειακή βοηθός: έχει την ευθύνη για τη φροντίδα της ατομικής υγιεινής και καθαριότητας του ατόμου που χρήζει βοήθειας και καθαριότητας, προμήθειας φαρμάκων, τροφίμων και βοήθειας σε πρώτες ανάγκες.
- Φυσιοθεραπευτής: κάνει κατ' οίκον φυσικοθεραπεία έπειτα από παραπομπή από γιατρό.
- Ψυχίατρος: προσφέρει κατ' οίκον ψυχιατρική βοήθεια και έλεγχο των ατόμων που έχουν ή υποψιάζονται ότι έχουν άνοια.

Περί της μεθοδολογίας υλοποίησης, ακολουθεί ο ενδεικτικός τρόπος πρακτικής λειτουργίας του Προγράμματος:

- Ημερήσιο ημερολόγιο επισκέψεων, στο οποίο καταγράφονται οι επισκέψεις που γίνονται κάθε μέρα
- Ατομική καρτέλα κάθε ενός ατόμου ξεχωριστά
- Αναλυτική κατάσταση όλων των ατόμων που ήρθε σε επαφή η ομάδα, για την καταγραφή των ατόμων που χρήζουν βοήθειας.

2.4. Νομοθετικό Πλαίσιο και Πλαίσιο Εφαρμογής του Προγράμματος

Περί της νομοθεσίας που σχετίζεται με το Πρόγραμμα, πρέπει να αναφερθούν βασικοί Νόμοι όπως ο 2646/98 ο οποίος αναφέρεται στην ανάπτυξη εθνικού συστήματος κοινωνικής φροντίδας και παράλληλα αποτελεί το νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο στηρίζεται η ΚΥΑ 4035/27-7-2001 (ΦΕΚ 1127/Β/30.8.2.2001).

Η ΚΥΑ που παρατέθηκε αναφέρεται στο εφαρμοστικό πλαίσιο του Προγράμματος και θέτει το πλαίσιο λειτουργίας των Μονάδων καθώς και τις προϋποθέσεις που πρέπει να έχουν για τη σύστασή τους.

Βασικές αποφάσεις που σχετίζονται με το Πρόγραμμα είναι οι:

- 5594/19-10-01 (ΦΕΚ 1444/Β/22.10.2001)
- 112302/16-5-2002 ΚΥΑ (ΦΕΚ 659/Β/2002)
- 114574/25-11-2002 (ΦΕΚ 1503/Β/2.12.2002)
- 112926/13-11-2003 (ΦΕΚ 1746/Β/20.11.2003)
- 112727 (ΦΕΚ 1845/Β/13.12.2004)
- 110941 (ΦΕΚ 518/Β/26.04.2006)

Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι με την Υπουργική Απόφαση 8084/20-2-2003 αναγορεύθηκαν οι Δήμοι ως δικαιούχοι φορείς για την πρόσληψη του αναγκαίου εξειδικευμένου προσωπικού για τη στελέχωση των ομάδων του Προγράμματος.

2.5. Οργανωσιακή Δομή

Ο όρος οργανωτική ή οργανωσιακή δομή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση ή οργανισμός (δημόσια ή ιδιωτική) διαχειρίζεται τους ανθρώπους που διαθέτει και τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει ώστε να επιτύχει τους στόχους της.

Βασικός παράγοντας σε μία οργανωσιακή δομή είναι ο αριθμός των ατόμων που απασχολεί ο εκάστοτε οργανισμός. Είναι ευκόλως αντιληπτό πως μία αυστηρή οργανωσιακή δομή σε μία επιχείρηση με μικρό αριθμό εργαζομένων δεν έχει κάποια ιδιαίτερη σημασία, όταν όμως μιλάμε για μεγάλο αριθμό ατόμων και πολύπλοκα σχήματα οργάνωσης, τότε ο καθορισμός συγκεκριμένης οργανωτικής δομής διαχωρίζει τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων, διευκολύνει τις συνεργασίες και προσδιορίζει με ακρίβεια και σαφήνεια τους ρόλους.

Εργαλείο της οργανωσιακής δομής αποτελεί το οργανόγραμμα. Το κλασικό οργανόγραμμα έχει δένδροειδή μορφή και περιγράφει συσχετίσεις προϊσταμένων με υφισταμένων. Υπάρχουν φυσικά και πυραμοειδή οργανογράμματα αλλά και πιο εναλλακτικά όπως το Viable System Model, του S. Beer, το οποίο μπορεί να απεικονίσει έναν οργανισμό με τη μορφή του ανθρώπινου σώματος και μέσω αυτού να αποδώσει αρμοδιότητες και να διαγνώσει βλάβες (cybernetic management).

Είναι λογικό πως δεν μπορεί να υπάρξει το ιδανικό οργανόγραμμα που θα έχει εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις, καθώς κάθε επιχείρηση έχει δικές της ιδιαιτερότητες.

Κύριοι παράμετροι που επηρεάζουν το οργανόγραμμα και γενικότερα την οργανωσιακή δομή ενός οργανισμού είναι:

- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Ο κύκλος εργασιών της
- Ο αριθμός των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της
- Ο τύπος των δραστηριοτήτων που εκτελεί
- Η γεωγραφική διασπορά που παρουσιάζει

- Ο εξοπλισμός που διαθέτει.

Αξίζει να αναφερθεί πως παρότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις οργανωσιακές δομές, τα μοντέλα οργανογραμμάτων ακολουθούν κοινές βασικές αρχές. Επίσης, ο τύπος της οργανωσιακής δομής ενός οργανισμού μπορεί να λειτουργήσει και ως ένα εργαλείο εξαγωγής συμπερασμάτων από έναν επιχειρησιακό αναλυτή (Helms, 2006)

Πιο αναλυτικά, κάθε φορά που μία ομάδα ανθρώπων οργανώνει μία εκπλήρωση ενός έργου, αναδύεται κάποιος οργανισμός (Freeman & Holmes, 1960). Δημιουργείται ένα είδος ιεραρχίας, όπου κάποιος αναλαμβάνει την ευθύνη της ηγεσίας και της κατεύθυνσης σε ένα συγκεκριμένο μέρος της αποστολής και υπάρχει μία πρώτη φάση ομαδοποίησης. Δεν θα ήταν υπερβολή αν πούμε πως ζούμε σε μία εποχή όπου ο άνθρωπος δέχεται τους στόχους της οργάνωσης που ζει ή εργάζεται ως βασικές αξίες για τις αποφάσεις του. Φυσικά, η σύγχρονη κοινωνία με αυτή την έννοια να ονομαστεί και ως «κοινωνία οργανισμού/ων», δηλαδή μία κοινωνία στην οποία το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου μας είναι χρόνος ενασχόλησης που δαπανάται σε οργανισμούς όπως σχολεία, πανεπιστήμια, χώρους –ομάδες λατρείας, χώρους – ομάδες εργασίας, ομάδες ψυχαγωγίας και υγειονομικής περίθαλψης (Rosembloom & Goldman, 1989). Η βασική έννοια της οργάνωσης είναι γύρω από την δομή των σχέσεων μεταξύ των εργασιακών θέσεων, η οποία δημιουργείται με την επίτευξη των ορισμένων στόχων και ελέγχει τις δραστηριότητες του ανθρώπου με τον υπόλοιπο μηχανισμό. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε πως η οργάνωση είναι η διαδικασία προσδιορισμού και ομαδοποίησης των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν, προσδιορίζοντας το έργο, καθορίζοντας και μεταβιβάζοντας ευθύνες με εξουσιοδότηση στο προσωπικό και δημιουργώντας διαπροσωπικές σχέσεις για το σκοπό του συντονισμού του έργου, έτσι ώστε να γίνει η κάθε εργασία αποτελεσματικά, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (ομάδας, ιδρύματος, επιχείρησης κ.α.) (Basavanthappa, 1998).

Άξιο αναφοράς, σχετικά με το πώς μπορεί να δημιουργηθεί οργάνωση είναι να υπάρχουν πρόσωπα που:

- Έχουν δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ τους.
- Είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν τις υπηρεσίες τους
- Είναι συνδεδεμένοι και συντονισμένοι στις προσπάθειές τους γύρω από την επίτευξη των κοινών στόχων (Saini & Sight, 2008)

2.6. Οργανόγραμμα – Ιεραρχίες Προγράμματος

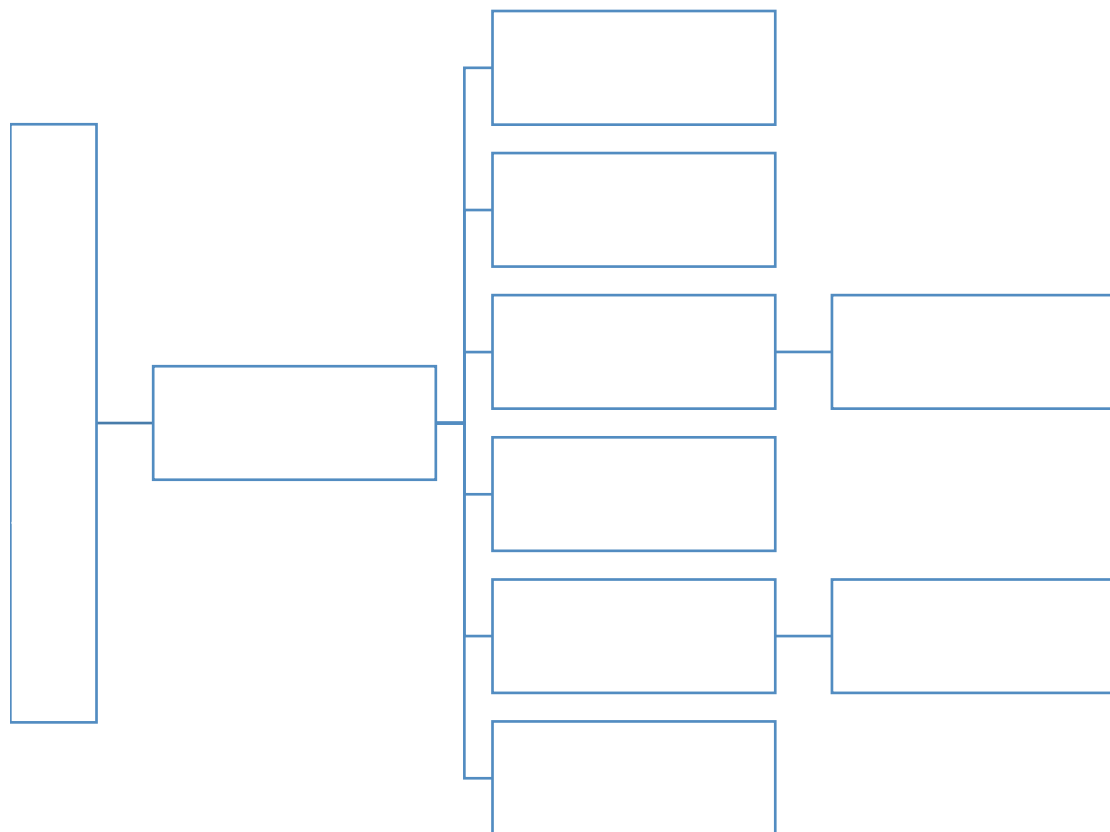
Καθώς το πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι» ανήκει στους Δήμους, αλλά το προσωπικό του εργάζεται με συνεχόμενες συμβάσεις ορισμένου χρόνου, δεν αποτελεί μέρος του οργανογράμματος του Δήμου. Στην παρούσα φάση, το πρόγραμμα βρίσκεται σε μια μεταβατική περίοδο μονιμοποίησης του στους Δήμους με το ήδη υπάρχον προσωπικό, με αποτέλεσμα να μην αποτελεί μέρος του οργανογράμματος του Δήμου. Έχουν γίνει όμως διαδικασίες ένταξής του σε μονάδες των ΟΤΑ Α΄ βαθμού – Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δήμων, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 91 του Ν.4583/2018. Το πρόγραμμα, αυτήν την στιγμή, ανήκει στο Νομικό πρόσωπο των Δήμων με την επωνυμία «Κοινωνική φροντίδα και προσχολική αγωγή», με την τροποποίηση του ΟΕΥ, όπου και θα ενταχθεί στο οργανόγραμμα του Δήμου. Έπειτα, θα περάσει στην διεύθυνση κοινωνικής προστασίας – προαγωγής δημόσιας υγείας και παιδείας δια βίου μάθησης και πολιτισμού που αποτελείται από το τμήμα κοινωνικής προστασίας –προαγωγής δημόσιας υγείας, το τμήμα παιδείας, δια βίου μάθησης και πολιτισμού και το τμήμα προγράμματος «Βοήθεια στο Σπίτι».

Όσον αφορά τον προϊστάμενο του προγράμματος «Βοήθεια στο Σπίτι», αυτός συγκεντρώνει τις εξής αρμοδιότητες:

- Ο Προϊστάμενος του Τμήματος είναι υπεύθυνος για την τήρηση και τη λειτουργία του Προγράμματος σε κάθε Δημοτική Ενότητα.
- Ενημερώνεται σε εβδομαδιαία βάση από τα κατά τόπους Γραφεία του Προγράμματος για το τηρούμενο Πρόγραμμα.
- Γνωρίζει το πλήθος των ωφελουμένων του Προγράμματος σε κάθε Δημοτική Ενότητα.
- Παρέχει την τελική έγκριση για την ένταξη των ωφελουμένων στις υπηρεσίες του Προγράμματος.
- Συντονίζει τις απαραίτητες μετακινήσεις των ωφελουμένων προς διάφορες υπηρεσίες ή δομές εκτός της γεωγραφικής επικράτειας του Δήμου Παγγαίου.
- Φροντίζει για την επιμόρφωση των υπαλλήλων όταν κρίνεται απαραίτητο.
- Μεριμνά για την αποτελεσματική επικοινωνία των ωφελουμένων με τα κατά τόπους γραφεία του Προγράμματος.

- Είναι υπόλογος έναντι του Προϊσταμένου Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας – Προαγωγής Δημόσιας Υγείας και Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης & Πολιτισμού για την ορθή λειτουργία του Προγράμματος στον εκάστοτε Δήμο.

Συνεπώς, το οργανόγραμμα της συγκεκριμένης δομής βάσει των ειδικοτήτων που απασχολούνται στο εν λόγω πρόγραμμα διαμορφώνεται ως εξής:



Σχήμα 1 Οργανόγραμμα Προγράμματος "Βοήθεια στο Σπίτι".

Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Οι Έννοιες ως Κατασκευές

Ο Αβδημιώτης (2016) αναφέρει ότι ο Kaplan (1964) διέκρινε τρία ήδη πραγμάτων που μετρώνται στις έρευνες: Τα άμεσα παρατηρήσιμα, που βασίζονται στην απλή και άμεση παρατήρηση, τα έμμεσα παρατηρήσιμα που απαιτούν περισσότερο λεπτές έμμεσες ή σύνθετες παρατηρήσεις και τέλος τις κατασκευές ή θεωρητικές δημιουργίες, που βασίζονται σε παρατηρήσεις, αλλά είναι δυνατό να παρατηρηθούν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι θεωρητικές κατασκευές συντίθενται από έννοιες, στις οποίες λαμβάνουμε υπόψη (ή δημιουργούμε) κατά της διαδικασία ανάπτυξης μιας θεωρίας.

Ο ίδιος ο Kaplan (1964) ορίζει την έννοια ως μια «οικογένεια αντιλήψεων», υπονοώντας ότι μια έννοια είναι κάτι που δημιουργείται μέσα από την αντίληψη του καθενός για τα πράγματα. Πρόκειται λοιπόν για κατασκευές που προέρχονται από την αμοιβαία συμφωνία νοητικών εικόνων και αντιλήψεων. Οι αντιλήψεις μας συνοψίζουν σύνολα παρατηρήσεων και εμπειριών που φαινομενικά συνδέονται. Οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες είναι πραγματικές, ακόμη και αν έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα, ωστόσο οι αντιλήψεις και οι έννοιες που προκύπτουν από αυτές είναι μόνο νοητικές κατασκευές. Συνήθως ωστόσο, πιστεύουμε (εσφαλμένα) ότι οι κατασκευασμένοι όροι διαθέτουν εγγενές νόημα ονομάζοντας πραγματικές οντότητες του κόσμου, τούτο όμως δεν συμβαίνει μέχρις ότου ανακαλύψουμε το πραγματικό τους περιεχόμενο και την αυθεντική μέθοδο μέτρησής τους. Η διαδικασία αυτή της δημιουργίας συγκεκριμένης «υπόστασης» των εννοιών, ονομάζεται «εννοιολόγηση» (Kaplan & Norton, 1998).

3.2. Εννοιολόγηση

Σύμφωνα με τον Babbie (2010), η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζουμε τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε συγκεκριμένους όρους στην έρευνα, ονομάζεται εννοιολόγηση. Στην επικείμενη έρευνα, ο όρος για παράδειγμα της κοινωνικότητας, έλαβε συγκεκριμένο νόημα επιτυγχάνοντας ένα λειτουργικό consensus κάνοντας αντιληπτό το περιεχόμενο της έννοιας στα πρόσωπα που έλαβαν μέρος στην πρωτογενή έρευνα. Ουσιαστικά λοιπόν, παρήχθη ένα συγκεκριμένο (συμβατικό)

νόημα για τους σκοπούς της έρευνας. Αυτή η διαδικασία προσδιορισμού του νοήματος με ακρίβεια, περιλαμβάνει τους ενδείκτες (Item), που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθούν οι έννοιες και να αποκτήσουν μια περισσότερο «απτή» υπόσταση, διασαφηνίζοντας παράλληλα τις συμπεριφορές των ανθρώπων στους οποίους εστιάζουμε και μελετούμε. Από την άλλη πλευρά, η εστίαση στο τι σημαίνουν οι λέξεις και οι συμπεριφορές (πράξεις) για τους υπό μελέτη ανθρώπους, περιπλέκει σχεδόν πάντοτε τις έννοιες που ενδιαφέρουν τον ερευνητή και αυτό διότι η κάθε έννοια μεταφράζεται ή διυλίζεται μέσα από την προσωπική θεώρηση και σύστημα αξιών του καθενός ανθρώπου- εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι καταχωρήσεις στο νοητικό αρχείο του καθενός μπορεί να εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα αποχρώσεων της ίδιας αντιληπτής έννοιας. Για το λόγο αυτό οφείλουμε να δημιουργήσουμε ομαδοποιήσεις ή «διαστάσεις» προσδιορίζοντας συνολικά και με έναν κοινά αντιληπτό και αποδεκτό τρόπο τις έννοιες. Για παράδειγμα, στην έννοια της κοινωνικότητας, συμπεριλήφθηκαν οι υποέννοιες – διαστάσεις της εμπιστοσύνης (φυσικής και εργασιακής) της κατά πρόσωπο επικοινωνίας, της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων, της προθυμίας για συνεργασία και παροχή βοήθειας. Στην ουσία δημιουργώντας διαστάσεις και εναλλαξιμότητα στους δείκτες, επιτυγχάνεται καλύτερος προσδιορισμός των εννοιών, κοινή προσέγγιση και ως εκ τούτου, διασφάλιση εγκυρότητας και πληρότητας στη μέτρηση, ενώ περιορίζεται σημαντικά ο κίνδυνος της αμφισημίας και λανθασμένης κατανόησης από την πλευρά του πληθυσμού της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της ερευνητικής μεθοδολογίας, έγινε επίσης αντιληπτό, ότι η βελτίωση προσδιορισμού των εννοιών είναι μια επίπονη και δυναμική διαδικασία και πολύ συχνά απαιτήθηκε να τροποποιηθούν τόσο οι ενδείκτες, όσο και οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να έρθουν σε απόλυτη συμφωνία με το πληθυσμό της έρευνας. Η επιτυχία της προσαρμογής και η εγκυρότητα, αποδείχθηκε ωστόσο μέσα από τα εργαλεία εγκυρότητας τα οποία ξεπέρασαν κατά πολύ (όπως θα αναφερθεί σε επόμενη παράγραφο) τα βιβλιογραφικά όρια (thresholds).

3.3. Λειτουργικοποίηση – Αξιοπιστία

Επιτυγχάνοντας την εννοιολόγηση, το επόμενο στάδιο δράσης είναι αυτές οι έννοιες να τεθούν στην διάθεση του ερευνητή ως μετρήσιμα μεγέθη, ουσιαστικά να λειτουργικοποιηθούν, οδηγώντας σε εμπειρικές παρατηρήσεις.

Κατά τη λειτουργικοποίηση μιας έννοιας, δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στο εύρος της διακύμανσης των εννοιών συνδυάζοντας ιδιότητες και εντάσσοντάς τες στην υπό συζήτηση έννοια. Είναι σαφές, ότι για να μετρήσουμε το πλήρες εύρος της διακύμανσης, πρέπει η λειτουργικοποίηση των στάσεων (που αφορούν την συγκεκριμένη έννοια) να περιλαμβάνει όλο το εύρος των υπο-εννοιών, με την υποσημείωση όμως ότι θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλες που εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας.

Για τη λειτουργικοποίηση, των μεταβλητών, πρέπει λοιπόν να ληφθεί υπόψη τόσο ο βαθμός της ακρίβειας όσο και της πιστότητας, θέτοντας σαφή όρια ανάμεσα στο πόσο λεπτές και ευδιάκριτες θα είναι οι διακρίσεις μεταξύ των πιθανών τιμών που θα συνθέτουν τη μεταβλητή. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αξιοπιστία και αντιμετωπίζεται υποκειμενικότητα του ενός παρατηρητή/ερευνητή, ο οποίος αντιλαμβάνεται και επεξεργάζεται τις απαντήσεις και συμπεριφορές του παρατηρουμένου πληθυσμού. Στην παρούσα έρευνα, η υποκειμενικότητα αντιμετωπίστηκε με την μέθοδο «ελέγχου – επανελέγχου», αναπροσαρμόζοντας δυναμικά τα ερευνητικά εργαλεία και διενεργώντας συνολικά 3 πιλοτικές δοκιμές. Στις δοκιμές αυτές οι αλλαγές που έγιναν αφορούσαν:

- α) Στη λεκτική διατύπωση εννοιών και χρήση πιο απλής και καθημερινής γλώσσας, αποφεύγοντας σύνθετη επιστημονική ορολογία
- β) Στον περιορισμό των ερωτημάτων που σχετίζεται με τις λανθάνουσες μεταβλητές, αφήνοντας εκτός ερωτηματολογίου ερωτήσεις που αφορούσαν στην μεταφορά και λήψη καταγεγραμμένης γνώσης
- γ) Στο σαφή διαχωρισμό των εννοιών.

Η αξιοπιστία επίσης της έρευνας διασφαλίστηκε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της διχοτόμησης με σκοπό αφενός να εκφραστούν πλήρως οι υπό-έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και αφετέρου να υπάρξει η πληρέστερη δυνατή κατηγοριοποίηση. Τέλος η αξιοπιστία διασφαλίστηκε με τη χρησιμοποίηση

καθιερωμένων μέτρων που λήφθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία στο θεματικό αντικείμενο.

3.4. Ποσοτική έρευνα

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Το στάδιο σχεδιασμού και το στάδιο υλοποίησης, ενώ τέλος, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων. Κατά το πρώτο στάδιο προσδιορίζονται τα ερωτήματα, οι ανάλογες παραδοχές και σχηματίζονται οι υποθέσεις εργασίας η ισχύς των οποίων τίθεται υπό διερεύνηση. Το κύριο ερευνητικό εργαλείο στις ποσοτικές έρευνες είναι το ερωτηματολόγιο μέσω του οποίου ο ερευνητής προσπαθεί να αντικειμενικοποιήσει συγκεκριμένες έννοιες και επομένως να τις μετρήσει. Συνήθως, μετά την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, γίνεται δοκιμαστική έρευνα για να προσδιορισθεί η λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου και να διαμορφωθεί οριστικά η δομή του. Εν συνεχεία ακολουθεί η επιλογή δείγματος από το σύνολο του πληθυσμού, στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η επιτόπια έρευνα. Μετά την συλλογή των δεδομένων λαμβάνει χώρα το στάδιο της επεξεργασίας τους. Η φάση της επεξεργασίας αποτελείται από τα εξής διακεκριμένα στάδια: έλεγχο, κωδικογράφηση, μηχανογραφική επεξεργασία.

Ο έλεγχος είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία που γίνεται σε όλα τα στάδια της έρευνας και αφορά στην διατήρηση της εγκυρότητας και την αξιοπιστία της έρευνας. Κομβικό σημείο της έρευνας είναι αυτό της κωδικογράφησης, όπου ο ερευνητής μετατρέπει αφηρημένες έννοιες σε μετρήσιμες. Είναι μια μηχανογραφική διαδικασία, από όπου ξεκινά η περιγραφική στατιστική επεξεργασία, η οποία περιλαμβάνει την κατάρτιση των πινάκων συχνοτήτων, γίνονται οι παλινδρομήσεις που αφορούν στη συσχέτιση δύο μεταβλητών και τέλος δημιουργούνται τα διαγράμματα, όπου αποτυπώνονται με γραφικό τρόπο τα στοιχεία της έρευνας

3.5. Εγκυρότητα

Στην καθημερινή της χρήση, η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στο οποίο ένα εμπειρικό μέτρο αντικατοπτρίζει επαρκώς το πραγματικό νόημα της υπό εξέταση

έννοιας, χρησιμοποιώντας κριτήρια που εξασφαλίζουν τη συμφωνία των μετρήσεων με την ορθή αντίληψη των εννοιών. Το πρώτο κριτήριο είναι η φαινομενική εγκυρότητα, όπου συγκεκριμένα εμπειρικά μέτρα, συνάδουν με τις ατομικές θεωρήσεις και νοητικές εικόνες που αφορούν σε μια ορισμένη έννοια. Για παράδειγμα, η συχνότητα προσέλευσης ενός ατόμου σε θρησκευτικές εκδηλώσεις είναι ένδειξη της θρησκευτικότητας του ατόμου που μοιάζει λογική, χωρίς να χρειάζονται πολλές εξηγήσεις. Έχει δηλαδή φαινομενική εγκυρότητα. Καθοριστικό όμως ρόλο στην επίτευξη εγκυρότητας, έχει η εγκυρότητα των κριτηρίων (ή προγνωστική εγκυρότητα) που βασίζονται συνήθως σε κάποιο εξωτερικό κριτήριο. Παράλληλα ή μάλλον σε συμπλήρωση της εγκυρότητας των κριτηρίων επέρχεται η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής (ή δομική εγκυρότητα), η οποία βασίζεται σε λογικές σχέσεις που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους, προφέροντας ισχυρή επιβεβαίωση για το αν το χρησιμοποιούμενο κριτήριο μετράει πραγματικά την ιδιότητα που θέλουμε να μετρηθεί. Τέλος, η εγκυρότητα περιεχομένου, αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ένα μέτρο καλύπτει τις πιθανές σημασίες που περιλαμβάνονται σε μια έννοια.

Είναι σαφές ότι επιθυμούμε οι μετρήσεις μας να είναι έγκυρες και αξιόπιστες, συχνά όμως προκύπτει μια διάσταση ανάμεσα στα κριτήρια αξιοπιστίας και τα κριτήρια της εγκυρότητας που συχνά αφαιρεί το νοηματικό πλούτο των εννοιών.

3.6. Κατασκευή δεικτών

Η κατασκευή των δεικτών που εντάθηκαν στην ποσοτική έρευνα, εξελίχθηκε σε τέσσερα βήματα: την επιλογή των βασικών στοιχείων, την εξέταση των εμπειρικών σχέσεων μεταξύ τους, της βαθμολόγησης των δεικτών και την τελική επικύρωσή τους.

Στο πρώτο βήμα, της επιλογής των στοιχείων που συνθέτουν το νόημα και αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή μέτρησή του, χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω κριτήρια:

- Φαινομενικής (λογικής) Εγκυρότητας, όπου συλλέχθηκαν τα κριτήρια που έχουν λογική συνοχή και εξηγούν σε σημαντικό βαθμό την έννοια

- Μονοδιαστατικότητα, εμποδίζοντας να υπάρξουν αμφισημίες, παρανοήσεις και διχασμός των ερωτήσεων, λειτουργώντας σε βάρος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας
- Επαρκούς διακύμανσης η οποία ελέγχθηκε κυρίως στο δομημένο ερωτηματολόγιο μέσα από τη χρήση κλιμάκων ικανοποίησης Likert.

Στο δεύτερο βήμα της εξέτασης των εμπειρικών σχέσεων, η προσοχή δόθηκε στην χρήση (ή κατασκευή) ερωτημάτων που δημιουργούν σχέσης αλληλουχίας μεταξύ των εννοιών, εξηγώντας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την έννοια, καθιστώντας την μετρήσιμη. Αυτή η σχέση αλληλουχίας εδράζεται είτε σε διμεταβλητή – όπου εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, είτε σε πολυμεταβλητή σχέση των στοιχείων μεταξύ τους, η οποία προέρχεται από το σύνολο των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν.

Στο τρίτο βήμα της κατασκευής των δεικτών έλαβε χώρα η βαθμολόγηση των δεικτών, που προήλθε από την αξιολόγηση και την αποδοχή των ερευνητικών εργασιών που τις περιείχαν στο επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης γνώσης. Με άλλο λόγια, για τη βαθμολόγηση των δεικτών (ερωτήσεων) που αναπτύχθηκαν στο δομημένο ερωτηματολόγιο βασικό κριτήριο βαθμολόγησης και αποδοχής ήταν το σύνολο των αναφορών που είχαν οι ερευνητές που ανέπτυξαν προηγούμενα ερευνητικά μοντέλα. Στις περιπτώσεις που δεν υπήρχαν συναφή μοντέλα, οι δείκτες επελέγησαν με κριτήριο την πληρέστερη ερμηνεία των εννοιών, ενώ παράλληλα στην ποιοτική έρευνα οι δείκτες επελέγησαν χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Delphi.

Στο τελευταίο βήμα επικύρωσης των δεικτών, αυτή προήλθε μέσα από το δοκιμαστικό έλεγχο του δομημένου ερωτηματολογίου.

3.7. Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος

Η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (ευκολίας) χρησιμοποιείται όταν απαιτείται κάποια γρήγορη έρευνα ή όταν δεν υπάρχει πρόσβαση στο σύνολο του πληθυσμού με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για το σύνολο αυτού (Berg, 2001).

Η δειγματοληψία ευκολίας αφορά στην λήψη πληροφοριών από τα πιο εύκαιρα και πλησιέστερα άτομα και είναι μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Δημιουργείται ένα είδος εθελοντικού δείγματος, καθώς συμμετέχουν σε αυτό όσοι είναι άμεσα προσβάσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν.

Η επιλογή του ερευνητή είναι πολύ μικρή (π.χ. μπορεί να απορρίψει κάποιους που δεν πληρούν κάποια χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η έρευνα μπορεί να αφορά φοιτητές 20 – 25 ετών. Κάποιος που πληροί τα ηλικιακά κριτήρια και επιθυμεί να συμμετάσχει αλλά δεν είναι φοιτητής θα απορριφθεί).

Λόγω αυτών των περιορισμών, η ερευνητική χρησιμότητα και η αντιπροσωπευτικότητα ενός τέτοιου δείγματος είναι αμφισβητήσιμη. Ωστόσο, αυτή η τεχνική δειγματοληψίας είναι ευρέως διαδεδομένη στο χώρο της ψυχολογίας, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει άμεση πρόσβαση στον υπό μελέτη πληθυσμό. Σε αυτή την περίπτωση, το επιχείρημα της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος και της γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων αντιστρέφεται. Συγκεκριμένα, θεωρείται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να γενικευθούν σε πληθυσμούς που έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά το δείγματος.

Στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής κάνει αντικειμενική συλλογή των δεδομένων και στη συνέχεια ακολουθεί μετατροπή αυτών σε αριθμητική ή στατιστικά στοιχεία και στη συνέχεια με συγκεκριμένες στατιστικές διαδικασίες εξηγούνται τα υπό μελέτη φαινόμενα (Babbie, 2010).

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε φυσική μορφή, το οποίο συμπληρωνόταν οικειοθελώς και ανώνυμα. Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη συλλογή του δείγματος ήταν κατά τεκμήριο «ευκολίας» και δεν έγινε κάποιου είδους διαστρωμάτωση. Συνολικά απαντήθηκαν 50 και πλέον ερωτηματολόγια, δείγμα στατιστικά ασφαλές και αξιόπιστο ποσοστό που εκ παραδοχής θεωρείται υψηλός και αντιπροσωπευτικός με το δείκτη αξιοπιστίας (cronbach's Alpha) να ξεπερνά το 0,7.

3.7.1. Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με το διαμοιρασμό ερωτηματολογίων στους εργαζομένους του προγράμματος «Βοήθεια στο Σπίτι» στους Δήμους Παγγαίου, Καβάλας, Θάσου και Καλαμαριάς. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με τη

φυσική παρουσία της ερευνήτριας στο χώρο εργασίας των ερωτωμένων, ώστε να είναι ευκρινές το πλαίσιο εργασίας για την καλύτερη δυνατή διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων σχετικά με τη σχέση τους με την ηγεσία.

3.7.2. Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα από τον Αβδημιώτη (2016), βάσει βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που αφορούσε σε παρόμοια ή παρεμφερή θέματα. Τα ερωτήματα βασίστηκαν κυρίως πάνω στις θεωρίες παρακίνησης και στις τεχνικές/μεθόδους παρακίνησης και ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο ήταν κοινό για όλους τους ερωτώμενους και ήταν ανώνυμο.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα περιελάμβανε 45 ερωτήσεις χωρισμένες σε 6 διακριτά μέρη. Εκτός από τις ερωτήσεις που αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι υπόλοιπες (5) ήταν διαβαθμισμένες σύμφωνα με την κλίμακα τύπου Likert, δηλαδή «κλειστές» ερωτήσεις, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφικά η κλίμακα τύπου Likert, από τον αριθμό 1 (Διαφωνώ απόλυτα), 2 (διαφωνώ), 3 (ουδέτερα, ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ), 4 (συμφωνώ), 5 (Συμφωνά απόλυτα).

3.7.3. Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων είναι η στατιστική ανάλυση. Ουσιαστικά, πρόκειται για μία μέθοδο με αντικείμενο τη συλλογή, οργάνωση, παρουσίαση, ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων, η οποία επιτυγχάνεται ακολουθώντας την επαγωγική λογική. Τα συμπεράσματα, δηλαδή, τα οποία αφορούν ένα ορισμένο σύνολο, προκύπτουν μέσα από τη μελέτη ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του εν λόγω συνόλου. Για την αποπεράτωση της στατιστικής ανάλυσης στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας S.P.S.S. (Superior Package for Social Sciences).

3.7.4. Περιορισμοί / Αδυναμίες Έρευνας

Είναι γεγονός ότι οι έρευνες υπόκεινται σε διάφορους περιορισμούς. Δεν έχουν διεξαχθεί άλλες έρευνες για το θέμα αυτό, άρα δεν υπάρχει σφαιρική αντίληψη και ίσως οι εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων να μην είναι σε μεγάλο βαθμό σωστές, κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Όμως είναι γεγονός ότι υπήρχε μεγάλη συμμετοχή στην έρευνα, η οποία επιτρέπει την εξαγωγή αξιόλογων και αρκετά ασφαλών συμπερασμάτων.

Κεφάλαιο 4^ο: Αποτελέσματα Έρευνας

4.1. Περιγραφική Στατιστική

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την ηγεσία, και συγκεκριμένα κατά πόσο και σε τι συχνότητα ο προϊστάμενος των ερωτωμένων προβαίνει σε ορισμένες ενέργειες. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να υποδείξουν το βαθμό στον οποίο οι δηλώσεις που τους παρατέθηκαν ισχύουν, οι απαντήσεις δόθηκαν με τη βοήθεια μίας 5βάθμιας κλίμακας, στην οποία η ελάχιστη τιμή «1» συμβόλιζε το «Ποτέ» και η μέγιστη τιμή «5», το «Πολύ Συχνά». Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται από τον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 1), οι απόψεις των ερωτωμένων σχετικά με τους προϊσταμένους τους φαίνεται να κυμαίνονται κοντά στο μέσο της κλίμακας για τις περισσότερες από τις δηλώσεις – ερωτήσεις, δηλαδή θεωρούν ότι υπάρχει μία μέτρια συχνότητα εμφάνισης των εξεταζόμενων πρακτικών. Οι ερωτήσεις σχετικά με την αναζήτηση διαφορετικών προσεγγίσεων κατά την επίλυση προβλημάτων, καθώς και αυτή σχετικά με τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων που λαμβάνει ο εκάστοτε προϊστάμενος φαίνεται να είναι σχετικά υψηλότερες. Ωστόσο, κάτι που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι υπάρχει αρκετά μεγάλη διακύμανση ανάμεσα στις απαντήσεις, καθώς όπως μπορεί να παρατηρήσει κανείς και το σχετικό πίνακα (Πίνακας 1), η τυπική απόκλιση είναι σε όλες τις περιπτώσεις μεγαλύτερη της μονάδας. Συγκεκριμένα, στην πρώτη ερώτηση που αφορά την αναζήτηση διαφορετικών πρακτικών από πλευράς του προϊσταμένου κατά την επίλυση προβλημάτων η μέση τιμή των απαντήσεων που συλλέχθηκαν είναι 3,52 και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων 1,20. Όσον αφορά την κατανομή των απαντήσεων, το 6 % των ερωτηθέντων απάντησε «Ποτέ», το 16 % «Σπάνια», το 22 % «Ούτε Συχνά / ούτε Σπάνια», το 32% απάντησε «Συχνά» και το 24 % «Πολύ Συχνά». Η δεύτερη ερώτηση έχει ως αντικείμενο την εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων του εκάστοτε προϊσταμένου. Σε αυτή την περίπτωση, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι λίγο πάνω από τη μεσαία τιμή της κλίμακας και ανέρχεται στο 3,10. Ωστόσο, η τυπική απόκλιση είναι αρκετά υψηλή, καθώς αγγίζει το 1,37. Αυτό είναι εμφανές και από την κατανομή των απαντήσεων, όπου το 20 % των ερωτηθέντων δήλωσε ότι αυτό δε συμβαίνει «Ποτέ», το 14 % ότι συμβαίνει «Σπάνια», το 16 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 36 % «Συχνά» και το 14 % «Πολύ Συχνά». Προχωρώντας στην τρίτη ερώτηση, σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος καθιστά σαφές στους υφισταμένους του

ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης, η μέση τιμή των απαντήσεων ανέρχεται στο 3,22 και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων στο 1,27. Πιο συγκεκριμένα, το 16 % των ερωτηθέντων απάντησε «Ποτέ», το 10 % «Σπάνια», το 22 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 40 % «Συχνά» και το 12 % «Πολύ Συχνά». Όσον αφορά την τέταρτη ερώτηση σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος κερδίζει με τις ενέργειές του το σεβασμό των υφισταμένων του, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,22 με τη σχετική απόκλιση να ανέρχεται στο 1,33, όπως φαίνεται και από τις αναλυτικότερες απαντήσεις που δόθηκαν, το 12 % θεωρεί ότι δε συμβαίνει αυτό «Ποτέ», το 18 % «Σπάνια», το 18 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 30 % «Συχνά» και το 22 % «Πολύ Συχνά». Παρακάτω, στην πέμπτη ερώτηση σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του, η μέση τιμή είναι αρκετά υψηλή, αφού είναι 3,45 και η τυπική απόκλιση είναι επίσης υψηλή, αφού ανέρχεται στο 1,40. Αυτό αντικατοπτρίζεται και στην κατανομή των απαντήσεων, καθώς το 14 % απάντησε «Ποτέ», το 12 % «Σπάνια», το 16 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 28 % απάντησε «Συχνά» και το υπόλοιπο 28 % «Πολύ Συχνά». Στην έκτη ερώτηση σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των υφισταμένων του, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,20 και η τυπική απόκλιση τους είναι και σε αυτή την περίπτωση υψηλή, καθώς ανέρχεται στο 1,40. Αναλυτικά, το 18 % απάντησε «Ποτέ», το 12 % «Σπάνια», το 24 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 24 % «Συχνά» και το 22 % «Πολύ Συχνά». Στην έβδομη ερώτηση σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος βοηθά τους υφισταμένους να εξετάζουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,32 και η τυπική απόκλιση 1,35, ενώ όσον αφορά την αναλυτική κατανομή των απαντήσεων, το 16 % απάντησε «Ποτέ», το 10 % «Σπάνια», το 20 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 34 % «Συχνά» και το 20 % «Πολύ Συχνά». Η όγδοη ερώτηση, η οποία αφορά το εάν η ηγεσία εστιάζει στην ενθάρρυνση και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και της δημιουργικότητας των υφισταμένων, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,22, ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,36. Η κατανομή των απαντήσεων το επιβεβαιώνει, αφού, το 16 % απάντησε «Ποτέ», το 14 % «Σπάνια», το 22 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 28 % «Συχνά» και το 20 % «Πολύ Συχνά». Παρακάτω, στην ένατη ερώτηση σχετικά με την ενθάρρυνση των μεμονωμένων ατόμων να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση, η μέση τιμή ανέρχεται σε 3,08, ενώ και σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται υψηλή τυπική απόκλιση, η οποία ανέρχεται σε 1,44. Όσον αφορά τις

απαντήσεις αναλυτικότερα, το 20 % απάντησε «Ποτέ», το 18 % «Σπάνια», το 16 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 26 % «Συχνά» και το 20 % «Πολύ Συχνά». Συνεχίζοντας στη δέκατη ερώτηση σχετικά με το ενδιαφέρον της ηγεσίας προς τη ζωή των εργαζομένων, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,26, ενώ η τυπική απόκλιση, 1,38. Πιο συγκεκριμένα, το 16 % απάντησε «Ποτέ», το 14 % «Σπάνια», το 20 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 28 % «Συχνά» και το 22 % «Πολύ Συχνά». Στην ενδέκατη ερώτηση σχετικά με την ικανότητά του προϊσταμένου να οικοδομεί καλές σχέσεις με άλλους, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,22 και η τυπική απόκλισή τους 1,37, γεγονός το οποίο είναι εμφανές και από την κατανομή των απαντήσεων, καθώς το 18 % των ερωτηθέντων απάντησε «Ποτέ», το 10 % «Σπάνια», το 24 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 28 % «Συχνά» και το 20 % «Πολύ Συχνά». Τέλος, στη δωδέκατη ερώτηση, η οποία έχει ως αντικείμενο την επίδειξη πνεύματος συνεργασίας και εποικοδομητικής συμπεριφοράς από πλευράς προϊσταμένου, η μέση τιμή των απαντήσεων ανέρχεται στο 3,40 και η τυπική απόκλιση είναι υψηλή, διότι ανέρχεται στο 1,44. Αναλυτικά, το 14 % απάντησε «Ποτέ», το 16 % «Σπάνια», το 18 % «Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια», το 20 % «Συχνά» και το 32 % «Πολύ Συχνά».

Πίνακας 1 Ενότητα Α – Ηγεσία: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση Αποτελεσμάτων

A/A	Δηλώσεις (Ο προϊστάμενός μου...:)	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
A.1	Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων	3,52	1,20
A.2	Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του	3,10	1,37
A.3	Καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.	3,22	1,27
A.4	Κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του	3,32	1,33
A.5	Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του	3,45	1,40
A.6	Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	3,20	1,40
A.7	Βοηθά τους υφισταμένους να εξετάζουν τα προβλήματα από πολλές	3,32	1,35

	διαφορετικές οπτικές γωνίες		
A.8	Εστιάζει στην ενθάρρυνση και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και της δημιουργικότητας των υφισταμένων	3,22	1,36
A.9	Ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση	3,08	1,44
A.10	Ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων	3,26	1,38
A.11	Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί καλές σχέσεις με άλλους	3,22	1,37
A.12	Δείχνει πνεύμα συνεργασίας και εποικοδομητική συμπεριφορά	3,40	1,44

Πίνακας 2 Ενότητα Α – Ηγεσία: Ποσοστό ανά απάντηση

A/A	Δηλώσεις (Ο προϊστάμενός μου...:)	Ποτέ	Σπάνια	Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια	Συχνά	Πολύ Συχνά
A.1	Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων	6 %	16 %	22 %	32 %	24 %
A.2	Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του	20 %	14 %	16 %	36 %	14 %
A.3	Καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.	16 %	10 %	22 %	40 %	12 %
A.4	Κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του	12 %	18 %	18 %	30 %	22 %
A.5	Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του	14 %	12 %	16 %	28 %	28 %
A.6	Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως	18 %	12 %	24 %	24 %	22 %

	άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες					
A.7	Βοηθά τους υφισταμένους να εξετάζουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	16 %	10 %	20 %	34 %	20 %
A.8	Εστιάζει στην ενθάρρυνση και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και της δημιουργικότητας των υφισταμένων	16 %	14 %	22 %	28 %	20 %
A.9	Ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση	20 %	18 %	16 %	26 %	20 %
A.10	Ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων	16 %	14 %	20 %	28 %	22 %
A.11	Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί καλές σχέσεις με άλλους	18 %	10 %	24 %	28 %	20 %
A.12	Δείχνει πνεύμα συνεργασίας και εποικοδομητική συμπεριφορά	14 %	16 %	18 %	20 %	32 %

Όπως μπορεί κανείς να παρατηρήσει από τα αποτελέσματα που αναλύθηκαν παραπάνω, οι περισσότερες απαντήσεις εντοπίζονται στην επιλογή συχνά σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις με τις υπόλοιπες απαντήσεις να κυμαίνονται σε κοντινά επίπεδα. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν θετικότερα την ηθική και δεοντολογία του προϊσταμένου τους, καθώς η πλειοψηφία τους θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους αξιολογεί τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων του συχνά και πολύ συχνά. Επιπλέον, θετική ήταν η στάση των ερωτωμένων, όσον αφορά τη βοήθεια που παρέχει ο προϊστάμενος στους υφισταμένους του, ώστε να είναι σε θέση να εξετάζουν τα προβλήματα από πολλές

διαφορετικές οπτικές γωνίες με θετικότερη την στάση ως προς τις διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων που παρέχει ο προϊστάμενος. Τέλος, με λίγο χαμηλότερα ποσοστά θετική είναι η στάση των ερωτώμενων απέναντι στον προϊστάμενο τους όσον αφορά το πνεύμα συνεργασίας και εποικοδομητικής συμπεριφοράς προς τους υφισταμένους, καθώς και ότι κερδίζει με τις ενέργειες του τον σεβασμό αυτών και καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Κάτι που αξίζει επίσης να επισημάνουμε είναι πως ουδέτερη στάση έχουν συγκεντρώσει οι απαντήσεις στο αν ο προϊστάμενος αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες, καθώς και στο αν ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση και ακολούθως στον αν ο προϊστάμενος δείχνει την ικανότητα του να οικοδομεί καλές σχέσεις με τους άλλους.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την εγγύτητα των σχέσεων και την κοινωνικότητα στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχείρησης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να υποδείξουν το βαθμό συμφωνίας τους με τις δηλώσεις που τους παρατέθηκαν. Οι απαντήσεις δόθηκαν με τη βοήθεια μίας 5βάθμιας κλίμακας, στην οποία η ελάχιστη τιμή «1» συμβόλιζε το «Διαφωνώ Απόλυτα» και η μέγιστη τιμή «5», το «Συμφωνώ Απόλυτα». Σε αυτή την ενότητα φαίνεται να υπάρχει μία μεγαλύτερη συνοχή στην εγγύτητα των απαντήσεων και όχι τόσο μεγάλη διαβάθμιση, καθώς η τυπική απόκλιση δεν υπερβαίνει τη μονάδα σε καμία από τις ερωτήσεις. Επιπλέον, η μέση τιμή τείνει προς τη μέγιστη τιμή στις περισσότερες περιπτώσεις, με υψηλότερη την ερώτηση που αφορά την προθυμία για συνεργασία. Συνεπώς, φαίνεται να υπάρχει μία ικανοποίηση σχετικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους. Αναλυτικότερα, στην πρώτη ερώτηση που πραγματεύεται την εμπιστοσύνη προς τους συναδέλφους, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,70, ενώ η τυπική απόκλιση 0,86. Πιο συγκεκριμένα, το 2 % του δείγματος απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 4 % «Διαφωνώ», το 32 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 46 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 16 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στη δεύτερη ερώτηση που σχετίζεται με το αίσθημα εμπιστοσύνης από την πλευρά των συναδέλφων για τους συμμετέχοντες, η μέση τιμή ανέρχεται σε 3,98 και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων σε 0,87, ενώ όπως επιβεβαιώνουν και τα επιμέρους ποσοστά, κανένας δε διαφώνησε απόλυτα με την εν λόγω ερώτηση, το 6 % απάντησε «Διαφωνώ», το 20 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 44 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 30 % «Συμφωνώ απόλυτα». Παρακάτω, στην

τρίτη ερώτηση σχετικά με την τήρηση φιλικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι αρκετά υψηλή, 3,98 και η τυπική απόκλιση 0,87, ενώ όπως δείχνει και η κατανομή των απαντήσεων, κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 6 % απάντησε «Διαφωνώ», το 20 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 44 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 30 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στην τέταρτη ερώτηση σχετικά με την προθυμία για προσφορά βοήθειας σε άλλους, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι αρκετά υψηλή και ανέρχεται στο 4,48 με την τυπική απόκλιση να είναι 0,65. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την κατανομή των απαντήσεων, όπου δεν εντοπίζεται καμία δήλωση διαφωνίας με την παρατιθέμενη πρόταση, το 8 % των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει «Ουδέτερη άποψη», το 36 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 56 % «Συμφωνώ απόλυτα». Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα στην πέμπτη ερώτηση σχετικά με την προθυμία για συνεργασία με άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων τους, όπου εντοπίζεται η θετικότερη στάση των ερωτηθέντων με τη μέση τιμή να ανέρχεται σε 4,54 και την τυπική απόκλιση σε 0,68, ενώ όσον αφορά την κατανομή των απαντήσεων, κανένας δε διαφώνησε με την εν λόγω ερώτηση, το 10 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 26 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 64 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στην έκτη ερώτηση σχετικά με την ευκολία κατά την επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,98 και η τυπική απόκλιση 0,77, ενώ σχετικά με την κατανομή των απαντήσεων, κανένας δε διαφώνησε απόλυτα με την εν λόγω δήλωση, το 4 % απάντησε «Διαφωνώ», το 18 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 54 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 24 % «Συμφωνώ απόλυτα». Παρακάτω, στην έβδομη ερώτηση σχετικά με το εάν διατηρούνται καλές και στενές σχέσεις με τους συναδέλφους, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,00 και η τυπική απόκλιση 0,73. Στην εν λόγω ερώτηση, κανένας δε δήλωσε διαφωνία διαφωνίας, το 26 % των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει «Ουδέτερη άποψη», το 48 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 26 % «Συμφωνώ απόλυτα». Συνεχίζοντας στην όγδοη ερώτηση της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου η οποία αναφέρεται στη συζήτηση των θεμάτων της δουλειάς με συναδέλφους, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,96 και η τυπική απόκλιση 0,78. Όσον αφορά την κατανομή των απαντήσεων, το 2 % των ερωτηθέντων απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», κανένας δεν απάντησε «Διαφωνώ», το 20 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 56 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 22 % «Συμφωνώ απόλυτα». Παρακάτω, η ένατη ερώτηση αφορά τη συμμετοχή σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην εταιρεία ή το τμήμα των συμμετεχόντων, η

μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,96 και η τυπική απόκλιση 0,83, ενώ αναλυτικότερα, κανένας δε δήλωσε απόλυτη διαφωνία με την εν λόγω δήλωση, το 2 % απάντησε «Διαφωνώ», το 30 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 38 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 30 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στη δέκατη ερώτηση εξετάζεται η συμμετοχή στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η επιχείρηση εργασίας των συμμετεχόντων. Σε αυτή την περίπτωση, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,16 και η τυπική απόκλιση 0,74. Πιο συγκεκριμένα, δεν εντοπίζεται καμία δήλωση διαφωνίας με την παρατιθέμενη πρόταση, το 20 % των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει «Ουδέτερη άποψη», το 44 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 36 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στην τελευταία ερώτηση της ενότητας, σχετικά με την επικοινωνία με άλλα άτομα διά ζώσης με στόχο την ανταλλαγή γνώσεων, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,16 και η τυπική απόκλιση 0,77. Όσον αφορά την κατανομή των απαντήσεων, κανένας δε διαφώνησε απόλυτα με την εν λόγω δήλωση, το 2 % απάντησε «Διαφωνώ», το 16 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 46 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 36 % «Συμφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 3 Ενότητα Β - Εγγύτητα Σχέσεων – Κοινωνικότητα: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση Αποτελεσμάτων

A/A	Δηλώσεις	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
B.1	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	3,70	0,86
B.2	Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται	3,94	0,89
B.3	Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους μου	3,98	0,87
B.4	Είμαι πρόθυμος να προσφέρω τη βοήθειά μου σε άλλους	4,48	0,65
B.5	Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων μου	4,54	0,68
B.6	Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση	3,98	0,77
B.7	Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	4,00	0,73
B.8	Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου	3,96	0,78
B.9	Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην εταιρεία / στο τμήμα μου	3,96	0,83

B.10	Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η επιχείρηση όπου εργάζομαι	4,16	0,74
B.11	Συνήθως επικοινωνώ με άλλα άτομα αυτοπροσώπως προκειμένου να ανταλλάξω γνώσεις	4,16	0,77

Πίνακας 4 Ενότητα Β - Εγγύτητα Σχέσεων – Κοινωνικότητα: Ποσοστό ανά απάντηση

A/A	Δηλώσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
B.1	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	2 %	4 %	32 %	46 %	16 %
B.2	Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται	0 %	6 %	24 %	40 %	30 %
B.3	Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους μου	0 %	6 %	20 %	44 %	30 %
B.4	Είμαι πρόθυμος να προσφέρω τη βοήθειά μου σε άλλους	0 %	0 %	8 %	36 %	56 %
B.5	Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων μου	0 %	0 %	10 %	26 %	64 %
B.6	Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση	0 %	4 %	18 %	54 %	24 %
B.7	Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	0 %	0 %	26 %	48 %	26 %
B.8	Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου	2 %	0 %	20 %	56 %	22 %
B.9	Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην εταιρεία / στο τμήμα μου	0 %	2 %	30 %	38 %	30 %
B.10	Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που	0 %	0 %	20 %	44 %	36 %

	οργανώνει η επιχείρηση όπου εργάζομαι					
B.11	Συνήθως επικοινωνώ με άλλα άτομα αυτοπροσώπως προκειμένου να ανταλλάξω γνώσεις	0 %	2 %	16 %	46 %	36 %

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τις συγκρούσεις. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται οι στάσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη δράση και τις πρακτικές των προϊσταμένων κατά την εμφάνιση συγκρούσεων. Οι συμμετέχοντες και σε αυτή την ενότητα κλήθηκαν να υποδείξουν το βαθμό συμφωνίας τους με τις δηλώσεις που τους παρατέθηκαν. Οι απαντήσεις δόθηκαν με τη βοήθεια μίας 5βάθμιας κλίμακας, στην οποία η ελάχιστη τιμή «1» συμβόλιζε το «Διαφωνώ Απόλυτα» και η μέγιστη τιμή «5», το «Συμφωνώ Απόλυτα». Οι απαντήσεις σε αυτή την ενότητα, σχεδόν στο σύνολό τους, προσεγγίζουν τη μεσαία τιμή περί ουδετερότητας της άποψης, ενώ η διακύμανση των αποτελεσμάτων προσεγγίζει τη μονάδα. Αναλυτικότερα, η πρώτη ερώτηση, η οποία σχετίζεται με την αποφυγή από πλευράς προϊσταμένου να συζητά για ζητήματα για τα οποία προκύπτουν διαφωνίες, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,18, ενώ η τυπική απόκλιση είναι σχετικά υψηλή και ανέρχεται στο 1,16. Πιο συγκεκριμένα, το 8 % απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 20 % «Διαφωνώ», το 32 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 26 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 14 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στη δεύτερη δήλωση που αφορά την αναβολή από πλευράς του προϊσταμένου των ζητημάτων που επιφέρουν διενέξεις μέχρι να το εξετάσει καλά, η μέση τιμή των απαντήσεων ανέρχεται σε 3,42 και η τυπική απόκλιση σε 0,84, ενώ όσον αφορά τις απαντήσεις αναλυτικότερα, κανένας δε διαφώνησε απόλυτα, το 12 % απάντησε «Διαφωνώ», το 44 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 34 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 10 % «Συμφωνώ απόλυτα». Παρακάτω, στην τρίτη ερώτηση που αφορά την επιμονή του προϊσταμένου στις απόψεις του, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,38 και η τυπική απόκλιση, η οποία είναι η υψηλότερη σε αυτή τη συστάδα ερωτήσεων, ανέρχεται σε 1,24, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει σχετικά μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεων. Αυτό αναδεικνύεται και από την εξέταση των ποσοστών ανά απάντηση, όπου το 8 % απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 18 % «Διαφωνώ», το 24 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 28 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 22 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στην τέταρτη ερώτηση, η οποία

εξετάζει την προσπάθεια του προϊσταμένου να βρει μια μέση λύση ανάμεσα στις αντικρουόμενες θέσεις που ανακύπτουν, η μέση τιμή είναι 3,48 και η τυπική απόκλιση 0,89. Σε αυτή την περίπτωση η πλειοψηφία των απαντήσεων εντοπίζεται στη δήλωση «Συμφωνώ». Αναλυτικά, το 4 % των ερωτηθέντων απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 8 % «Διαφωνώ», το 30 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 52 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 6 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στην επόμενη ερώτηση εξετάζεται η προσπάθεια του προϊσταμένου να συνδυάσει τα οφέλη και τις ζημιές και των δύο πλευρών στην περίπτωση μίας σύγκρουσης. Η μέση τιμή των απαντήσεων σε αυτή την περίπτωση είναι 3,48 και η τυπική απόκλιση 1,03, ενώ πιο συγκεκριμένα, το 6 % δήλωσε «Διαφωνώ απόλυτα», το 12 % «Διαφωνώ», το 20 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 52 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 10 % «Συμφωνώ απόλυτα». Συνεχίζοντας, στην έκτη ερώτηση σχετικά με την προσπάθεια επίλυσης των διαφορών με αμοιβαία συμφωνία, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,34 και η τυπική απόκλιση 1,02. Στην εν λόγω ερώτηση, το 4 % απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 18 % «Διαφωνώ», το 28 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 40 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 10 % «Συμφωνώ απόλυτα». Τέλος, στην έβδομη ερώτηση σχετικά με τις πρακτικές του προϊσταμένου, ώστε να βγει κερδισμένος από τη σύγκρουση, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,40 και η τυπική απόκλιση 1,28. Αυτό αντικατοπτρίζεται και στην κατανομή των απαντήσεων, όπου το 10 % απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 14 % «Διαφωνώ», το 26 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 26 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 24 % «Συμφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 5 Ενότητα Γ – Συγκρούσεις: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση Αποτελεσμάτων

A/A	Δηλώσεις (Ο προϊστάμενος του προγράμματος όπου εργάζομαι....)	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Γ.1	Αποφεύγει να συζητάει ζητήματα για τα όποια συχνά προκύπτουν διαφωνίες	3,18	1,16
Γ.2	Συνήθως αναβάλλει ζητήματα που επιφέρουν διενέξεις μέχρι να το εξετάσει καλά	3,42	0,84
Γ.3	Συνήθως επιμένει στις απόψεις του	3,38	1,24
Γ.4	Προσπαθεί να βρει μια μέση λύση ανάμεσα στις αντικρουόμενες θέσεις	3,48	0,89
Γ.5	Προσπαθεί να συνδυάσει τα οφέλη και τις ζημιές και των δύο πλευρών	3,48	1,03

Γ.6	Προσπαθεί να λύνει τις διαφορές με αμοιβαία συμφωνία	3,34	1,02
Γ.7	Κάνει τα πάντα για να κερδίσει	3,40	1,28

Πίνακας 6 Ενότητα Γ – Συγκρούσεις: Ποσοστό ανά απάντηση

A/A	Δηλώσεις (Ο προϊστάμενος του προγράμματος όπου εργάζομαι....)	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Γ.1	Αποφεύγει να συζητάει ζητήματα για τα όποια συχνά προκύπτουν διαφωνίες	8 %	20 %	32 %	26 %	14 %
Γ.2	Συνήθως αναβάλλει ζητήματα που επιφέρουν διενέξεις μέχρι να το εξετάσει καλά	0 %	12 %	44 %	34 %	10 %
Γ.3	Συνήθως επιμένει στις απόψεις του	8 %	18 %	24 %	28 %	22 %
Γ.4	Προσπαθεί να βρει μια μέση λύση ανάμεσα στις αντικρουόμενες θέσεις	4 %	8 %	30 %	52 %	6 %
Γ.5	Προσπαθεί να συνδυάσει τα οφέλη και τις ζημιές και των δύο πλευρών	6 %	12 %	20 %	52 %	10 %
Γ.6	Προσπαθεί να λύνει τις διαφορές με αμοιβαία συμφωνία	4 %	18 %	28 %	40 %	10 %
Γ.7	Κάνει τα πάντα για να κερδίσει	10 %	14 %	26 %	26 %	24 %

Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου πραγματεύεται την ικανοποίηση που αισθάνονται οι συμμετέχοντες από το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας τους. Και σε αυτή την περίπτωση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να υποδείξουν το βαθμό συμφωνίας τους με τις δηλώσεις που τους παρατέθηκαν, με τη βοήθεια μίας 5βάθμιας κλίμακας, στην οποία η ελάχιστη τιμή «1» συμβόλιζε το «Διαφωνώ Απόλυτα» και η μέγιστη τιμή «5», το «Συμφωνώ Απόλυτα». Γενικά, φαίνεται να υπάρχει σχετικά υψηλή ικανοποίηση όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τη συνεργασία με τη διοίκηση, ενώ λίγο πάνω από τη

μεσαία τιμή βρίσκονται και οι υπόλοιποι δείκτες σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, το μισθό και τις προοπτικές εξέλιξης. Κάτι που αξίζει, επίσης, να σημειωθεί αποτελεί το γεγονός ότι και η τυπική απόκλιση στις δηλώσεις που εντοπίζεται η μεγαλύτερη μέση τιμή είναι μικρότερη, ενώ στις άλλες δηλώσεις είναι κοντά στη μονάδα. Αναλυτικότερα, όσον αφορά την ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,16 και η τυπική τους απόκλιση 0,87, ενώ σχετικά με την κατανομή των απαντήσεων, κανένας δε δήλωσε απόλυτη διαφωνία με την εν λόγω δήλωση, το 2 % απάντησε «Διαφωνώ», το 24 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 30 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 44 % «Συμφωνώ απόλυτα». Παρακάτω, στη δεύτερη ερώτηση, η οποία είχε ως αντικείμενο την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,62 και η τυπική τους απόκλιση 0,92. Πιο συγκεκριμένα, κανένας δε διαφώνησε απόλυτα με την εν λόγω δήλωση, το 12 % απάντησε «Διαφωνώ», το 32 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 38 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 18 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στην τρίτη ερώτηση σχετικά με την τήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,08 και η τυπική απόκλιση 0,67. Αυτό γίνεται εμφανές και από την κατανομή των απαντήσεων, όπου δεν εντοπίζεται καμία δήλωση διαφωνίας με την παρατιθέμενη πρόταση, το 18 % των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει «Ουδέτερη άποψη», το 56 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 26 % «Συμφωνώ απόλυτα». Συνεχίζοντας, στην τέταρτη ερώτηση που πραγματεύεται την ύπαρξη καλής συνεργασίας με τη διοίκηση, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,98 και η τυπική απόκλιση 0,71, ενώ όσον αφορά τις απαντήσεις, κανένας δεν απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 2 % απάντησε «Διαφωνώ», το 20 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 56 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 22 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στην επόμενη ερώτηση που αφορά την ικανοποίηση από το μισθό, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,36 και η τυπική τους απόκλιση 1,08, γεγονός που γίνεται εμφανές και από την κατανομή των απαντήσεων, όπου το 4 % του δείγματος απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 20 % «Διαφωνώ», το 26 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 36 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 14 % «Συμφωνώ απόλυτα». Τέλος, όσον αφορά την έκτη και τελευταία ερώτηση της εξεταζόμενης ενότητας του ερωτηματολογίου, η οποία έχει σχέση με την ύπαρξη καλών προοπτικών για το μέλλον, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,14 και η τυπική τους απόκλιση 0,90. Αναλυτικότερα, το 2 % του δείγματος απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 20 % «Διαφωνώ», το 48 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 22 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 8 % «Συμφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 7 Ενότητα Δ – Ικανοποίηση: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση Αποτελεσμάτων

A/A	Δηλώσεις	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Δ.1	Μου αρέσει το αντικείμενο εργασίας μου	4,16	0,87
Δ.2	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές	3,62	0,92
Δ.3	Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	4,08	0,67
Δ.4	Έχω καλή συνεργασία με την διοίκηση	3,98	0,71
Δ.5	Ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός	3,36	1,08
Δ.6	Οι προοπτικές στο μέλλον είναι καλές	3,14	0,90

Πίνακας 8 Ενότητα Δ – Ικανοποίηση: Ποσοστό ανά απάντηση

A/A	Δηλώσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δ.1	Μου αρέσει το αντικείμενο εργασίας μου	0 %	2 %	24 %	30 %	44 %
Δ.2	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές	0 %	12 %	32 %	38 %	18 %
Δ.3	Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	0 %	0 %	18 %	56 %	26 %
Δ.4	Έχω καλή συνεργασία με την διοίκηση	0 %	2 %	20 %	56 %	22 %
Δ.5	Ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός	4 %	20 %	26 %	36 %	14 %
Δ.6	Οι προοπτικές στο μέλλον είναι καλές	2 %	20 %	48 %	22 %	8 %

Η πέμπτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να υποδείξουν το βαθμό συμφωνίας τους με τις δηλώσεις που τους παρατέθηκαν σχετικά με τις πρακτικές παρακίνησης στις οποίες προβαίνει ο προϊστάμενός τους. Οι απαντήσεις, όπως και στις προηγούμενες ενότητες του ερωτηματολογίου δόθηκαν με τη βοήθεια μίας 5βάθμιας κλίμακας, στην οποία η ελάχιστη τιμή «1» συμβόλιζε το «Διαφωνώ Απόλυτα» και η μέγιστη τιμή «5», το «Συμφωνώ Απόλυτα». Γενικά, παρατηρείται

μία μέτρια στάση των συμμετεχόντων απέναντι στις προτάσεις που τους παρατέθηκαν σχετικά με την παρακίνηση από πλευράς του προϊστάμενου τους, ενώ και η κατανομή των απαντήσεων είναι διευρυμένη, καθώς η τυπική απόκλιση των απαντήσεων στις περισσότερες περιπτώσεις υπερβαίνει τη μονάδα. Στην ενότητα αυτή αξίζει να επισημάνουμε πως ουδέτερη στάση συγκέντρωσαν οι απαντήσεις σχετικά με το αν ο προϊστάμενος προβάλλει συναρπαστικό όραμα για το μέλλον, στο αν παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων και τέλος στο αν ο προϊστάμενος βοηθά στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των υφισταμένων. Ακολούθως, οι υπόλοιπες απαντήσεις κυμαίνονται στα ίδια σχεδόν επίπεδα περί ουδετερότητας. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη πρόταση σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα στην προσπάθεια των υφισταμένων του, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,12 και η τυπική τους απόκλιση 0,92, ενώ το 2 % του δείγματος απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 24 % «Διαφωνώ», το 40 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 28 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 6 % «Συμφωνώ απόλυτα». Στη δεύτερη ερώτηση που αφορά το εάν ο προϊστάμενος μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,14 και η τυπική τους απόκλιση 1,11. Πιο συγκεκριμένα, κανένας δε δήλωσε απόλυτη διαφωνία με την εν λόγω πρόταση, το 28 % απάντησε «Διαφωνώ», το 32 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 22 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 14 % «Συμφωνώ απόλυτα». Παρακάτω, στην επόμενη ερώτηση που έχει ως αντικείμενο την πιθανότητα να έχει αναπτυχθεί ένα αίσθημα υπερηφάνειας σχετικά με τη συνεργασία του ερωτηθέντος με τον προϊστάμενο, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 2,98 και η τυπική τους απόκλιση 1,10. Αυτό επιβεβαιώνεται αν κοιτάξει κανείς την κατανομή των απαντήσεων, όπου το 10 % του δείγματος απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 26 % «Διαφωνώ», το 24 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 36 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 4 % «Συμφωνώ απόλυτα». Όσον αφορά την τέταρτη ερώτηση και το εάν ο προϊστάμενος μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,18 και η τυπική τους απόκλιση 1,08. Πιο αναλυτικά, το 8 % του δείγματος απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 18 % «Διαφωνώ», το 30 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 36 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 8 % «Συμφωνώ απόλυτα». Συνεχίζοντας στην πέμπτη ερώτηση και το εάν ο προϊστάμενος προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 2,98 και η τυπική τους απόκλιση 1,06, ενώ το 8 % του δείγματος απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 26 % «Διαφωνώ», το 32 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 28 % απάντησε

«Συμφωνώ» και το 6 % «Συμφωνώ απόλυτα». Η έκτη ερώτηση αφορά το εάν ο προϊστάμενος παροτρύνει τους εργαζομένους να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές γωνίες. Σε αυτή την περίπτωση, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,10 και η τυπική τους απόκλιση 0,97, γεγονός το οποίο αντικατοπτρίζεται και από την αναλυτική εικόνα των αποτελεσμάτων, σύμφωνα με την οποία, το 6 % των ερωτηθέντων απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 22 % «Διαφωνώ», το 30 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 40 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 2 % «Συμφωνώ απόλυτα». Τέλος, στην έβδομη και τελευταία ερώτηση της ενότητας, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,12 και η τυπική τους απόκλιση 1,12. Αναλυτικότερα, το 10 % των συμμετεχόντων απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα», το 16 % «Διαφωνώ», το 36 % είχε «Ουδέτερη άποψη», το 28 % απάντησε «Συμφωνώ» και το 10 % «Συμφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 9 Ενότητα E – Παρακίνηση: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση Αποτελεσμάτων

A/A	Δηλώσεις (Ο προϊστάμενος μου ...)	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
E.1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	3,12	0,92
E.2	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	3,14	1,11
E.3	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	2,98	1,10
E.4	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	3,18	1,08
E.5	Προβάλλει συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	2,98	1,06
E.6	Με παροτρύνει να βλέπω τα πράγματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	3,10	0,97
E.7	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου	3,12	1,12

Πίνακας 10 Ενότητα E – Παρακίνηση: Ποσοστό ανά απάντηση

A/A	Δηλώσεις (Ο προϊστάμενος μου...)	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
E.1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	2 %	24 %	40 %	28 %	6 %
E.2	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0 %	28 %	32 %	22 %	14 %

E.3	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	10 %	26 %	24 %	36 %	4 %
E.4	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	8 %	18 %	30 %	36 %	8 %
E.5	Προβάλλει συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	8 %	26 %	32 %	28 %	6 %
E.6	Με παροτρύνει να βλέπω τα πράγματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	6 %	22 %	30 %	40 %	2 %
E.7	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου	10 %	16 %	36 %	28 %	10 %

Τέλος, όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, το 8 % των συμμετεχόντων στην έρευνα αποτελείται από άνδρες και το 92 % από γυναίκες. Όσον αφορά την ειδικότητά τους, το 30 % του δείγματος είναι κοινωνικοί επιστήμονες, το 38 % νοσηλεύτες και το 32 % οικογενειακοί βοηθοί.

Πίνακας 11 Δημογραφικά Στοιχεία - Φύλο

Φύλο	Ποσοστό
Άνδρας	8 %
Γυναίκα	92 %

Πίνακας 12 Δημογραφικά Στοιχεία – Ειδικότητα

Ειδικότητα	Ποσοστό
Κοινωνικοί Επιστήμονες	30 %
Νοσηλεύτες	38 %
Οικογενειακοί βοηθοί	32 %

4.2. Σχολιασμός Αποτελεσμάτων – Εξέταση Συσχετίσεων Μεταξύ Μεταβλητών

4.2.1. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ηγεσία

Το μετρικό μοντέλο είναι αποδεκτό σύμφωνα με τα παρακάτω πρότυπα, όπως ορίζεται βιβλιογραφικά (Avdimiotis, 2016).

Όπως φαίνεται από τους πίνακες που ακολουθούν, όταν θεωρήσουμε την ηγεσία ως εξαρτημένη μεταβλητή και εξετάσουμε τη σχέση της με τις υπόλοιπες εξεταζόμενες μεταβλητές, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει συσχέτιση μόνο μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων με τη συχνότητα εμφάνισης των πρακτικών ηγεσίας.

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	90	2017,668	856	,000	2,357
Saturated model	946	,000	0		
Independence model	43	3430,574	903	,000	3,799

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,912	,932	,973	,991
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,528	,139	,098	,133

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho 2	CFI
Default model	,812	,880	,949	,915	,940
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

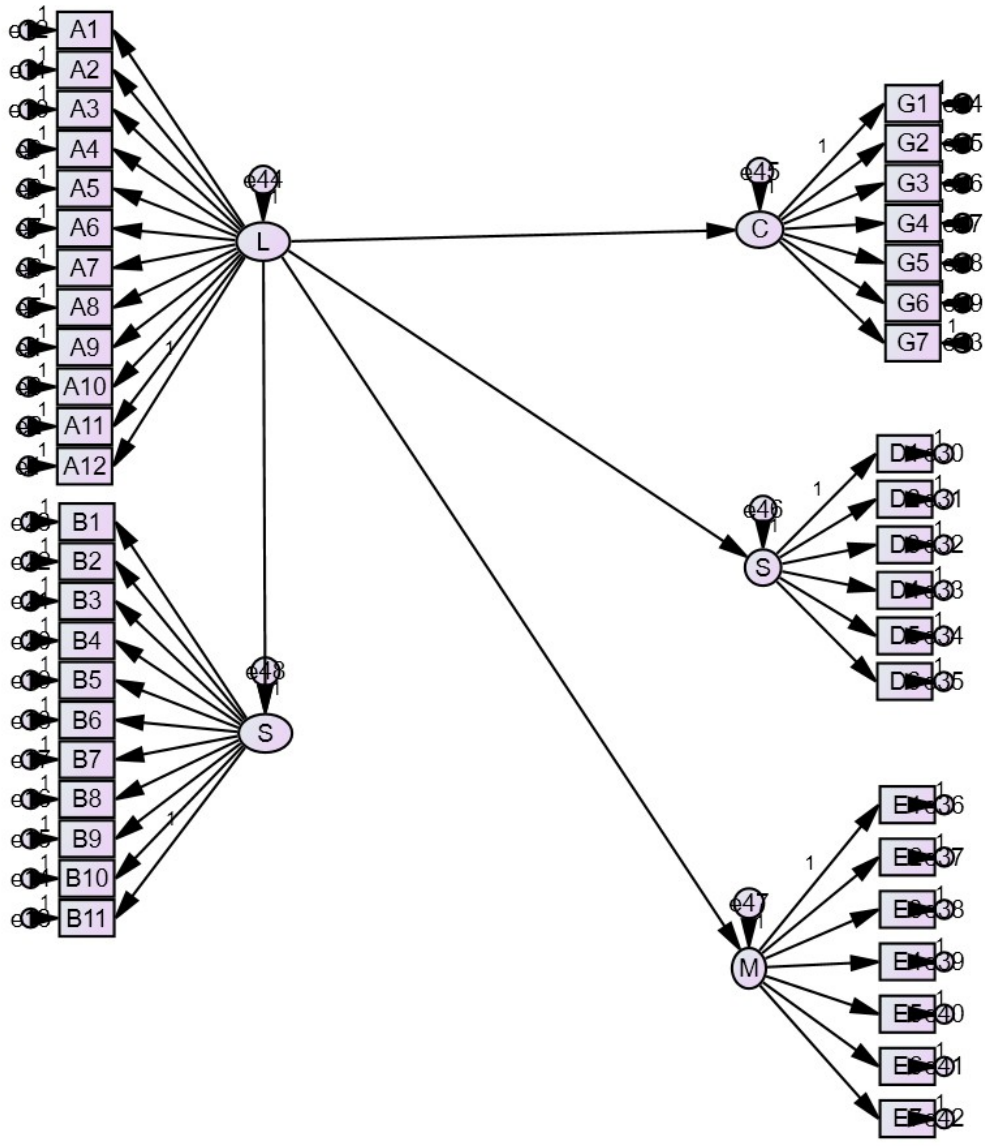
Model	PRATI O	PNFI	PCFI
Default model	,948	,390	,512
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSE A	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,766	,757	,776	,000
Independence model	,839	,881	,848	,000

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Συσχέτιση
Conflicts	<--- p	Leadershi p	-,067	,102	-,661 ,508	Δεν υπάρχει
Socializatio n	<--- p	Leadershi p	,033	,039	,853 ,394	Δεν υπάρχει

Satisfaction	<---	Leadershi	-,012	,070	-,175	,861	Δεν υπάρχει
		p					
Motivation	<---	Leadershi	,417	,075	5,593	***	Υπάρχει
		p					συσχέτιση



Σχήμα 2 Μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την ηγεσία

Από την παραπάνω ανάλυση εντοπίστηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας και των μεταβλητών των συγκρούσεων, της κοινωνικότητας και της ικανοποίησης. Αυτό προκύπτει δεδομένου ότι η κλίμακα Estimate είναι αρνητική ενώ το γεγονός ότι η κλίμακα P είναι μεγαλύτερη του 0,05% δεν υπάρχει πιθανότητα λάθους στις συσχετίσεις της ανάλυσης. Δεδομένου ότι ο ηγέτης επιφορτίζεται με τον ρόλο της διαχείρισης και επίλυσης των προβλημάτων και θεμάτων των εργαζομένων, η προηγούμενη ανάλυση μπορεί να λεχθεί πως αντικατοπτρίζει την ελλιπή δράση της ηγεσίας σε αυτά τα επίπεδα. Η συσχέτιση της ηγεσίας προς την κοινωνικότητα θα μπορούσε να λεχθεί ως ελαφρώς προσανατολισμένη στον εργαζόμενο χωρίς όμως να έχει στόχους. Περαιτέρω, εντοπίζεται κάποια συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και της ηγεσίας. Δεδομένου και των αποτελεσμάτων της κατηγορίας των ερωτήσεων παρακίνησης όπου η μέση τιμή των απαντήσεων είναι ουδέτερη, συμπεραίνεται πως υπάρχει κάποιου είδους παρακίνηση. Ωστόσο, και δεδομένου ότι η ουδέτερη άποψη μπορεί να επιδεικνύει δισταγμό για απάντηση ή φόβο μπορεί να λεχθεί πως ακόμα και αν υπάρχει κάποιο είδος παρακίνησης αυτή είναι μόνο στα λόγια και όχι στις πράξεις και δεν καθίσταται ικανό να επιλύσει προβλήματα ή να προσφέρει την απαιτούμενη εργασιακή ικανοποίηση ενώ σε καμία περίπτωση δεν επιδεικνύει ότι εφαρμόζονται οι αρχές της ηγεσίας.

4.2.2. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ικανοποίηση

Στην περίπτωση εξέτασης της ικανοποίησης των εργαζομένων ως εξαρτημένη μεταβλητή, τότε, δεν εντοπίζεται συσχέτιση με καμία από τις μεταβλητές που εξετάστηκαν.

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	90	2070,057	856	,000	2,418
Saturated model	946	,000	0		
Independence model	43	3430,574	903	,000	3,799

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,943	,921	,961	,981
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,528	,139	,098	,133

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta 1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho 2	CFI
Default model	,997	,963	,928	,993	,920
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,948	,376	,493
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1214,057	1084,544	1351,231
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2527,574	2351,695	2710,927

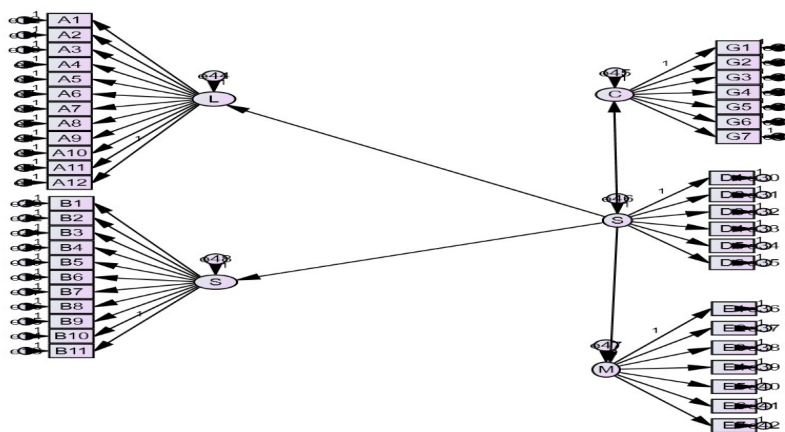
FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	42,246	24,777	22,134	27,576
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	70,012	51,583	47,994	55,325

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,770	,761	,779	,000
Independence model	,739	,731	,748	,000

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Συσχέτιση
Conflicts	<--	Satisfaction	-,404	,238	-1,695	,090	Δεν υπάρχει
-							
Leadership	<--	Satisfaction	-,021	,340	-,061	,951	Δεν υπάρχει
-							
Socialization	<--	Satisfaction	,003	,088	,039	,969	Δεν υπάρχει
-							



Σχήμα 3 Μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση.

Από την παραπάνω ανάλυση εντοπίστηκε ότι δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης και των μεταβλητών των συγκρούσεων, της ηγεσίας και της κοινωνικότητας. Αυτό προκύπτει δεδομένου ότι η κλίμακα Estimate είναι αρνητική ενώ το γεγονός ότι η κλίμακα P είναι μεγαλύτερη του 0,05% δεν υπάρχει πιθανότητα λάθους στις συσχετίσεις της ανάλυσης. Σημειώνεται, πως παρόλο που η κλίμακα είναι θετική στη συσχέτιση των μεταβλητών της ικανοποίησης με την κοινωνικότητα, ωστόσο η τιμή 0,03 δεν υποδηλώνει στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί πως η κοινωνικότητα είναι βασικό στοιχείο της ικανοποίησης δεδομένου ότι ο άνθρωπος ως εκ φύσεως κοινωνικό ον έχει ανάγκη για αλληλεπίδραση και ανάπτυξη διαπροσωπικών επαφών. Παρόλο λοιπόν που το πρόγραμμα βοήθεια στο σπίτι ενδείκνυται θεωρητικά για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων – δεδομένης της έντονης και καθημερινής διατριβής με ανθρώπους –

ωστόσο η ανυπαρξία σύνδεσής της με την ικανοποίηση μπορεί να λεχθεί πως υποδηλώνει ότι αυτή δεν επαρκεί ώστε να υπερκεραστούν τα λοιπά προβλήματα και να δημιουργηθεί η απαιτούμενη ικανοποίηση.

Κεφάλαιο 5^ο: Αξιολόγηση και συζήτηση αποτελεσμάτων

Ένα γενικό σχόλιο το οποίο είναι σημαντικό να διατυπωθεί πριν την αξιολόγηση των ευρημάτων αποτελεί το γεγονός ότι παρατηρείται σχετικά διευρυμένη κατανομή του δείγματος στο μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, καθώς η ανάλυση των αποτελεσμάτων αναδεικνύει σχετικά υψηλή τυπική απόκλιση στην πλειοψηφία των ερωτήσεων, η οποία προσεγγίζει και σε πολλές περιπτώσεις υπερβαίνει τη μονάδα. Όσον αφορά, πιο συγκεκριμένα τις απαντήσεις των ερωτωμένων, αυτές θα αξιολογηθούν ανά ενότητα, όπως παρατέθηκαν στο ερωτηματολόγιο που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

Αρχικά, όσον αφορά τις επιμέρους ενότητες – αρμούς του ερωτηματολογίου, για την πρώτη ενότητα που αφορούσε τις δραστηριότητες της ηγεσίας, οι περισσότερες απαντήσεις κυμαίνονται στη μέση της κλίμακας η οποία δόθηκε στους συμμετέχοντες. Δύο ερωτήσεις – δηλώσεις που παρουσίασαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς συγκέντρωσαν υψηλότερη αξιολόγηση σχετικά με τη συχνότητα άσκησής τους είναι αυτές που αφορούσαν την αναζήτηση διαφορετικών προσεγγίσεων κατά την επίλυση προβλημάτων, καθώς και αυτή σχετικά με τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεων που λαμβάνει ο εκάστοτε προϊστάμενος. Αυτές οι δύο δηλώσεις υποδεικνύουν μία εκτίμηση των υφισταμένων σχετικά με την ηθική και τη δικαιοσύνη που διακατέχει τον προϊστάμενό τους και κρίνεται θετικό για τη δημιουργία φιλικού και ευχάριστου κλίματος μέσα στο πλαίσιο του εξεταζόμενου οργανισμού.

Παρακάτω, σχετικά με την εγγύτητα των σχέσεων και την κοινωνικότητα που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, φαίνεται πως σε αυτή την ενότητα εντοπίστηκε μεγαλύτερη σύμπνοια απόψεων, καθώς η τυπική απόκλιση των απαντήσεων δεν υπερβαίνει τη μονάδα σε καμία από τις περιπτώσεις. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση από την εγγύτητα των σχέσεων κρίνεται υψηλή, καθώς η μέση τιμή των απαντήσεων τείνει προς τη μέγιστη τιμή σε όλες, σχεδόν, τις περιπτώσεις, με υψηλότερη την ερώτηση που αφορά την προθυμία για

συνεργασία. Συνεπώς, φαίνεται να υπάρχει ένα θετικό συνεργατικό κλίμα μέσα στην εν λόγω δομή.

Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, αντικείμενο ενδιαφέροντος αποτέλεσαν οι πρακτικές που υιοθετεί η ηγεσία κατά την εμφάνιση συγκρούσεων. Το σύνολο, σχεδόν, των απαντήσεων φαίνεται να κυμαίνεται περί τη μεσαία τιμή της κλίμακας, η οποία συμβολίζει την ουδετερότητας της άποψης των ερωτωμένων, ενώ η διακύμανση των αποτελεσμάτων φαίνεται να είναι σχετικά υψηλή, αφού προσεγγίζει τη μονάδα. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως έλλειψη ικανοποίησης των υφισταμένων από τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία διαχειρίζεται την εμφάνιση συγκρούσεων.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η ικανοποίηση από την ίδια την εργασία των συμμετεχόντων καθώς και τις διάφορες παραμέτρους που τη χαρακτηρίζουν. Σε αυτή την περίπτωση, οι ερωτώμενοι φαίνεται να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους στο σύνολό της, τόσο όσον αφορά το αντικείμενο και το μισθό, όσο και όσον αφορά τις σχέσεις με τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους – εργαζομένους.

Στην τελευταία από τις κύριες ενότητες του ερωτηματολογίου εξετάζεται ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους. Γενικά, δε θα μπορούσε να λεχθεί ότι οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από την προσπάθεια παρακίνησης τους από την πλευρά του προϊσταμένου τους, καθώς οι απαντήσεις αυτής της ενότητας κυμαίνονται στη μέση της κλίμακας και είναι αρκετά διευρυμένες.

Τέλος, κάτι που αξίζει να σχολιαστεί σε αυτό το σημείο είναι η συσχέτιση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Όπως ανέδειξε η ανάλυση που προηγήθηκε, φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων με τη συχνότητα εμφάνισης των πρακτικών ηγεσίας, όταν η ηγεσία είναι η εξαρτημένη μεταβλητή. Παράλληλα, όταν θεωρήσουμε την ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή, τότε, δεν εντοπίζεται συσχέτιση με καμία από τις μεταβλητές που εξετάστηκαν.

Συμπεράσματα

Κάθε επαγγελματικό περιβάλλον μετατρέπεται, αναπότρεπτα, σε έναν μικρόκοσμο, ο οποίος αποτελείται από μονάδες ατόμων, υπαλλήλων και προϊσταμένων που, ηθελημένα ή αθέλητα, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ανάμεσά τους μπορεί να υπάρξουν διάφορα είδη αλληλεπίδρασης, όπως συγκρούσεις, διαπροσωπικές σχέσεις, ομαδικό πνεύμα κ.ά. Η ηγεσία, από τη στιγμή που έχει τις ικανότητες να αναλάβει ηγετική θέση, πρέπει ν' αναλάβει και ηγετικά καθήκοντα, οργανώνοντας με τον πιο κατάλληλο τρόπο το εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον, αλλά και δημιουργώντας ένα ενθαρρυντικό και θετικό περιβάλλον προς τους εργαζόμενους, κάτι το οποίο θα προκαλέσει εργασιακή ικανοποίηση, η οποία, με τη σειρά της θα επιφέρει και περισσότερα έσοδα.

Ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο μελετήθηκε εκτενώς στη συγκεκριμένη έρευνα, είναι το «Βοήθεια στο Σπίτι», ένα πρόγραμμα κοινωνικής προστασίας, το οποίο αποσκοπεί στη βοήθεια ατόμων που βρίσκονται σε ανάγκη και δεν μπορούν να την καλύψουν. Η ομάδα πολιτών στην οποία στοχεύει αποτελείται, κυρίως, από άτομα με κινητικά προβλήματα και άτομα τρίτης ηλικίας, οι οποίοι δεν μπορούν να εκπληρώσουν μόνοι τους τις ανάγκες τους και χρειάζονται ένα επιπλέον χέρι βοήθειας.

Από την ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε πως οι εργαζόμενοι του προγράμματος «Βοήθεια στο Σπίτι» που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένοι σε γενικές γραμμές από τον προϊστάμενό τους, αλλά να είναι ικανοποιημένοι από την ίδια τη φύση της εργασίας τους, καθώς και από τις σχέσεις που έχουν αναπτύξει με τους συναδέλφους τους. Θα μπορούσε να λεχθεί πως δεν υπάρχει οργάνωση, ωστόσο η καλή διοίκηση εξαρτάται από την προσωπικότητα του προϊσταμένου. Παρόλα αυτά, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και αύξησης της ικανοποίησης, κυρίως σε ό,τι αφορά την επίλυση συγκρούσεων από την πλευρά της ηγεσίας, καθώς και της παρακίνησης των εργαζομένων. Όσον αφορά την παρακίνηση, ένας ηγέτης θα πρέπει να αντιλαμβάνεται πως η παρακίνηση είναι διαφορετική από άνθρωπο σε άνθρωπο, από φορέα σε φορέα καθώς και από αντικείμενο σε αντικείμενο. Γνωρίζοντας την προσωπικότητα του εργαζομένου και το αντικείμενο της εργασίας του, η παρακίνηση είναι εφικτή. Ως εκ τούτου, μπορεί να λεχθεί πως το ενδεδειγμένο στυλ διοίκησης που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των

εργαζομένων είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, διότι δίνει βαρύτητα στην ανθρωπιστική διάσταση της διοίκησης και στην ανάπτυξη σχέσεων, στοιχεία τα οποία αξιολογήθηκαν θετικά από τους εργαζομένους που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Στη μετασχηματιστική ηγεσία ο ηγέτης προσπαθεί να δώσει το όραμα στον εργαζόμενο και αυτός με την σειρά του να το ακολουθήσει. Ωθεί τους υφιστάμενους να προσπαθούν σε μεγαλύτερο βαθμό για τα αποδοτικότερα αποτελέσματα του οργανισμού. Συνεπώς η υιοθέτηση αυτού του στυλ, θα δύναται να συμβάλει θετικά και στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Παράλληλα ένα κύριο χαρακτηριστικό που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης, ώστε να συγκεντρώνει το σεβασμό των υφισταμένων του αποτελεί η ηθική και η δικαιοσύνη, και με γνώμονα αυτή να ασκεί τα καθήκοντα του.

Ακολούθως, από την επαγωγική ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και την αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους καθώς και την κοινωνικότητα ενώ αντίθετα εντοπίζεται κάποια συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και της ηγεσίας η οποία δεν υφίσταται στις πράξεις. Από την εν λόγω ανάλυση εντοπίζεται το βασικό πρόβλημα του προγράμματος που είναι οι ελλείψεις σε επίπεδο ηγεσίας ώστε αφενός να παρακινήσει τους εργαζόμενους και να επιλύσει τα προβλήματά τους και αφετέρου να δημιουργήσει το κατάλληλο επίπεδο ικανοποίησης. Το γεγονός ότι δεν εντοπίζονται συσχετίσεις δημιουργεί την επιτακτική ανάγκη για επαναπροσδιορισμό των στάσεων και τακτικών της ηγεσίας ενώ περαιτέρω πιστεύεται πως η διατήρηση των ιεραρχιών, η ανακατανομή των ρόλων και ο επαναπροσδιορισμός των καθηκόντων θα μπορέσουν να αναδιαμορφώσουν το πρόγραμμα Βοήθεια στο Σπίτι και να το καταστήσουν πιο λειτουργικό. Η αύξηση της λειτουργικότητας του προγράμματος αναμένεται να συμβάλει τόσο στην καλύτερη εξυπηρέτηση των ατόμων – στόχων όσο και στην επίλυση των συγκρούσεων και ως εκ τούτου την αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης.

Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη να προταθεί ένα οργανόγραμμα το οποίο πιστεύεται πως θα επιτελέσει στην αύξηση της λειτουργικότητας του προγράμματος. Περαιτέρω, η αυστηρή τήρηση του οργανογράμματος και των ιεραρχιών εκ μέρους της ηγεσίας είναι μείζονος σημασίας προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίησή του. Το οργανόγραμμα που προτείνεται παρουσιάζεται ως ακολούθως:

Προϊστάμενος: Ο προϊστάμενος του τμήματος είναι υπεύθυνος για την τήρηση και την λειτουργία του προγράμματος, ενημερώνεται σε εβδομαδιαία βάση για το τηρούμενο πρόγραμμα ενώ γνωρίζει το πλήθος και τις ανάγκες των ωφελούμενων του προγράμματος. Στις αρμοδιότητές του συγκαταλέγονται και οι εξής: 1. Συντονίζει τις απαραίτητες μετακινήσεις του προσωπικού και των ωφελούμενων, 2. Μεριμνά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του προγράμματος με τον προσδιορισμό των αναγκών τους και φροντίζει για τις βελτιώσεις των προσόντων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω του σχεδιασμού προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης και επιμόρφωσης, 3. Μεριμνά για την διατήρηση και βελτίωση των συναδελφικών σχέσεων, 4. Ρυθμίζει θέματα μισθολογικά ,αδειών ,αναρρωτικών ,υπερωριών κ.ά., 5. Μεριμνά για την θέσπιση και την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού σύμφωνα με τους κανόνες και τη νομοθεσία, 6. Συνεργάζεται με τις αρμόδιες υπηρεσίες που αφορούν τη βελτίωση του τεχνικού εξοπλισμού, 7. Συγκεντρώνει και αξιολογεί στοιχεία και δεδομένα που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσα από το πρόγραμμα καθώς και στην επίτευξη των στόχων, 8. Συντονίζει τις συναντήσεις με το προσωπικό, 9. Προτείνει μαζί με το υπόλοιπο προσωπικό τρόπους βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και οργάνωσης του προγράμματος, 10. Επιμελείται για την σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του προσωπικού και αναθέτει καθήκοντα ανάλογα με τις ανάγκες, 11. Εισηγείται στους ανωτέρους θέματα που αφορούν τη λειτουργία, το προσωπικό και την υλικοτεχνική υποδομή του προγράμματος, 12. Συγκεντρώνει, επεξεργάζεται, συνθέτει και παρουσιάζει τα απαραίτητα δεδομένα για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και 13. Παροτρύνει τους υπαλλήλους για την υλοποίηση των στόχων του προγράμματος.

Κοινωνικός λειτουργός: Βασικός του στόχος είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών και η παροχή της κατάλληλης πληροφόρησης και καθοδήγησης κατά την πρόσβαση τους στις κοινωνικές υπηρεσίες καθώς και η συμβουλευτική και υποστήριξη στις ευάλωτες κοινωνικά ομάδες. Πιο αναλυτικά, στις αρμοδιότητές του συγκαταλέγονται και οι εξής: 1. Συνεργάζεται με τις αρμόδιες υπηρεσίες και τους φορείς που επιλαμβάνονται θέματα ευπαθών κοινωνικά ομάδων, οικογενειών και παιδιών, ηλικιωμένων, ΑΜΕΑ καθώς και ομάδων που τελούν σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, 2. Διενεργεί

επιτόπιους ελέγχους και επισκέψεις, καταρτίζει το κοινωνικό, οικογενειακό και ατομικό ιστορικό και συντάσσει κοινωνικές εκθέσεις για τους ελέγχους, 3. Ανιχνεύει, διερευνά, καταγράφει και μελετά τις ανάγκες κοινωνικής φροντίδας των ηλικιωμένων και ΑΜΕΑ (ωφελούμενων) και ενημερώνει τους φορείς σχεδιασμού της κοινωνικής πολιτικής όπως και τους άλλους ενδιαφερόμενους οργανισμούς, 4. Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αξιοπρεπή και υγιή διαβίωση των ωφελούμενων ατόμων και την κοινωνική τους ευημερία αποφεύγοντας την ιδρυματική περίθαλψη, 5. Προασπίζει τα ατομικά και κοινωνικά δικαιώματά τους και παρέχει προστασία στους ωφελούμενους του Προγράμματος από αρνητικές διακρίσεις και συμπεριφορές κοινωνικού στιγματισμού, εκμετάλλευσης, κακοποίησης και παραμέλησης, 6. Στηρίζει και ανακουφίζει τις οικογένειες και τα πρόσωπα που έχουν την ευθύνη φροντίδας των ωφελούμενων, χωρίς όμως να υποκαθίστανται οι υπηρεσίες του προσωπικού του, 7. Εκπαιδεύει τα μέλη της οικογένειας για τη συμμετοχή τους στην αντιμετώπιση των εξειδικευμένων αναγκών φροντίδας των ωφελούμενων, 8. Διασυνδέει τους ωφελούμενους με τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες και τα δικαιώματά τους και ιδιαίτερα φροντίζει τη συνεργασία τους και το συντονισμό με το δίκτυο υπηρεσιών πρωτοβάθμιας υγείας και κοινωνικής προστασίας της περιοχής και την συστηματοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, 9. Ενισχύει τους φιλικούς δεσμούς και τις κοινωνικές σχέσεις, όπως και συμπεριφορές κοινωνικού ενδιαφέροντος, 10. Τηρεί αρχείο των ωφελούμενων του Προγράμματος και πραγματοποιεί κοινωνικές έρευνες κ.ά. 11. Παρέχει συντροφιά σε μοναχικά άτομα 12. Ψυχολογική στήριξη και συμβουλευτική σε περιπτώσεις αποφυγής της ιδρυματοποίησης καθώς και διεκπεραίωση διαδικασιών ιδρυματοποίησης όπου δεν μπορεί να αποφευχθεί 13. Συνοδεύει ωφελούμενων σε επιτροπές, πρόνοια κ.α 14. Συμμετοχή στις συναντήσεις εκάστου γραφείου για την αξιολόγηση των στόχων, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τον απολογισμό του προγράμματος, 15. Εντοπισμός δράσεων που μπορούν να καλυφθούν από εθελοντές και μέριμνα για την οργάνωση και την εποπτεία της εθελοντικής προσφοράς καθώς και την εκπαίδευση των εθελοντών, όπου απαιτείται, 16. Ενίσχυση των φιλικών δεσμών και των κοινωνικών σχέσεων και εν γένει των συμπεριφορών κοινωνικού ενδιαφέροντος,

Γενικός οικογενειακός ιατρός: Βασική αρμοδιότητα του ιατρού είναι η παρακολούθηση και η πρόταση των κατάλληλων θεραπειών των ωφελούμενων

καθώς και η επιλογή της βέλτιστης θεραπευτικής αγωγής για τους ασθενείς – ωφελουμένους. Πιο αναλυτικά, στις αρμοδιότητές του συγκαταλέγονται και οι εξής:

1. Λήψη ιατρικού ιστορικού –αξιολόγηση υγείας- ιεράρχηση ιατρικών και νοσηλευτικών αναγκών,
2. Συντονισμός του νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού στο πλαίσιο της θεραπευτικής διαδικασίας ενώ παρέχει κατευθύνσεις στον ασθενή και τους συγγενείς για την ορθή διαχείριση της νόσου-θεραπευτικής αγωγής,
3. Ενημέρωση λοιπού προσωπικού για την κατάσταση υγείας του ωφελούμενου (μεταδιδόμενα νοσήματα, χρόνια νοσήματα κ.ά.),
4. Ενημέρωση και εκπαίδευση του λοιπού προσωπικού και οικογενειακού περιβάλλοντος για τον χειρισμό ιατρικών μηχανημάτων,
5. Παροχή διατροφικών συμβουλών ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες,
6. Παροχή πρώτων βοηθειών, περιποίηση τραυμάτων, πρόληψη και περιποίηση κατακλίσεων,
7. Συνταγογράφηση φάρμακων και απαραίτητων εξετάσεων,
8. Συνεργασία με άλλες ιατρικές ειδικότητες,
9. Ενημέρωση του προϊστάμενου για την συντήρηση και ανανέωση του εξοπλισμού,
10. Εφαρμογή κανόνων σύμφωνα με το εθνικό πρόγραμμα εμβολιασμών,
11. Συμμετοχή στις συναντήσεις εκάστου γραφείου για την αξιολόγηση των στόχων, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τον απολογισμό του προγράμματος και
12. Τήρηση αρχείου των ωφελούμενων του προγράμματος,
13. Παροχή ανακουφιστικής φροντίδας

Νοσηλεύτης: Μία από τις βασικές αρμοδιότητες των νοσηλευτών είναι η φροντίδα των ωφελουμένων σε συνδυασμό με τη δημιουργία προϋποθέσεων για την αξιοπρεπή και υγιή διαβίωση τους, καθώς και την κοινωνική τους ευημερία. Αναλυτικότερα, όσον αφορά τις αρμοδιότητες των νοσηλευτών, αυτές αποτελούνται από τις εξής: 1. Λήψη νοσηλευτικού ιστορικού, 2. Άσκηση της νοσηλευτικής πρακτικής σύμφωνα με τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας και τους εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς, 3. Μέριμνα για την παροχή της κατάλληλης νοσηλευτικής φροντίδας στους ασθενείς και εκπαίδευση των συγγενών σε μεθόδους ανακουφιστικής φροντίδας των ασθενών στο σπίτι, 4. Συμμετοχή σε διαδικασίες προμήθειας, συντήρησης και ελέγχου ιατρικού εξοπλισμού της μονάδας υγείας που υπηρετεί, 5. Εφαρμογή των νοσηλευτικών πρωτοκόλλων και φροντίδα για την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλεια, 6. Προάσπιση των ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων και παροχή προστασίας στους ωφελούμενους του Προγράμματος από αρνητικές διακρίσεις και συμπεριφορές κοινωνικού στιγματισμού, εκμετάλλευσης, κακοποίησης και παραμέλησης, 7.

Φροντίδα για την παραμονή τους στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον και αποφυγή της χρήσης ιδρυματικής περίθαλψης, 8. Εξασφάλιση της μέγιστης ανεξαρτησίας και αυτονομίας αυτών, 9. Διευκόλυνση της μετακίνησης, της επικοινωνίας και της κοινωνικής συμμετοχής αυτών, 10. Μελέτη και προώθηση των αναγκαίων αλλαγών στο εσωτερικό του σπιτιού, στον εξοπλισμό και στον περιβάλλοντα χώρο σύμφωνα με τους κανόνες εξασφάλισης της μέγιστης χρήσης και προσπέλασής τους, 11. Στήριξη και ανακούφιση των οικογενειών και των προσώπων που έχουν την ευθύνη φροντίδας των ωφελούμενων, 12. Εκπαίδευση των μελών της οικογένειας για τη συμμετοχή τους στην αντιμετώπιση των εξειδικευμένων αναγκών φροντίδας των ωφελούμενων, 13. Ρύθμιση των νοσηλευτικών και υγειονομικών αναγκών των ωφελούμενων που είναι εφικτό να καλύπτονται στο σπίτι, 14. Παραπομπή των ωφελούμενων στις κατάλληλες υπηρεσίες για την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών κυρίως για υπηρεσίες δευτεροβάθμιας υγείας και πρόνοιας, 15. Τήρηση αρχείου των ωφελούμενων του Προγράμματος, 16. Ενεσοθεραπείες, μετρήσεις πίεσης, σακχάρου, λήψη ζωτικών σημείων, παροχή πρώτων βοηθειών, όταν απαιτείται, περιποίηση τραυμάτων, πρόληψη και περιποίηση κατακλίσεων, 17. Παρακολούθηση της τήρησης της φαρμακευτικής αγωγής των ωφελούμενων, χορήγηση φαρμάκων, επιμέλεια για τη συνταγογράφηση και την προμήθεια των φαρμάκων, επίσκεψη σε γιατρούς, συνοδεία ωφελούμενων σε νοσοκομεία και διαγνωστικά κέντρα κ.α 18. Διασφάλιση της ατομικής υγιεινής, προετοιμάζοντας την ασφάλεια του μπάνιου πραγματοποιώντας τοπικό πλύσιμο στο κρεβάτι ή το μπάνιο, με τη συνδρομή του οικογενειακού βοηθού, 19. Εκπαίδευση του φροντιστή της οικογένειας για την αντιμετώπιση της πολυφαρμακίας, τις μετρήσεις πίεσεως και σακχάρου, για την τήρηση αρχείου μετρήσεων, για τη παροχή πρώτων βοηθειών, την τήρηση της φαρμακευτικής αγωγής και την καθημερινή υγιεινή, 20. Ενημέρωση του φροντιστή της οικογένειας για νοσηλευτικές υπηρεσίες και δυνατότητες, 21. Αναζήτηση πληροφοριών για υπηρεσίες και δυνατότητες που αφορούν τον εξυπηρετούμενο, καθώς και διαμεσολάβηση με δημόσιες υπηρεσίες, ασφαλιστικούς οργανισμούς, υγειονομικές επιτροπές, υπηρεσίες υγείας, ιατρούς, νοσοκομεία, ιατρικά κέντρα και συμβολή στη διεκπεραίωση των υποθέσεων, 22. Συμμετοχή στις συναντήσεις εκάστου γραφείου για την αξιολόγηση των στόχων, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τον απολογισμό του προγράμματος, και, τέλος, 23. Ενημέρωση του προϊσταμένου για τη συντήρηση και ανανέωση του εξοπλισμού, 24. Παροχή ανακουφιστικής φροντίδας

Φυσιοθεραπευτής: η κύρια αρμοδιότητα των φυσιοθεραπευτών δε μπορεί να είναι άλλη, παρά, η εκτέλεση φυσιοθεραπειών, που έπεται της σχετικής ιατρικής γνωμάτευσης. Παράλληλα, στις αρμοδιότητές του συγκαταλέγονται οι εξής: 1. Εκτίμηση λειτουργικότητας και ασφάλειας χώρου, 2. Λειτουργική προσαρμογή της οικίας, 3. Τήρηση αρχείου ωφελούμενων του προγράμματος, 4. Εκπαίδευση ωφελούμενων και του οικογενειακού περιβάλλοντος σε απλές καθημερινές ασκήσεις, σε τεχνικές υποβοήθησης, στη μετακίνηση, στη χρήση βοηθημάτων καθώς και εποπτεία ορθής χρήσης, 5. Συμμετοχή στις συναντήσεις εκάστου γραφείου για την αξιολόγηση των στόχων, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τον απολογισμό του προγράμματος, 6. Ενημέρωση του προϊσταμένου για τη συντήρηση και ανανέωση του εξοπλισμού, 8. Υποστήριξη του έργου του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, και, τέλος, 9. Συμμετοχή σε διαδικασίες προμήθειας, συντήρησης και ελέγχου ιατρικού εξοπλισμού της μονάδας υγείας που υπηρετεί.

Εργοθεραπευτής: Στο πλαίσιο του προγράμματος κύρια αρμοδιότητά του είναι η εκπαίδευση των ωφελούμενων στις δραστηριότητες της καθημερινής ζωής (ένδυση, σίτιση, ατομική περιποίηση), καθώς και στις παραγωγικές δραστηριότητες (γραφή, ανάγνωση, χρήση τηλεφώνου). Επιπλέον, ο εργοθεραπευτής: 1. Φροντίζει για την παραμονή των ωφελούμενων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον και αποφυγή της χρήσης ιδρυματικής περίθαλψης, 2. Εξασφαλίζει τη μέγιστη ανεξαρτησία, λειτουργικότητα και αυτονομία αυτών, 3. Στηρίζει και ανακουφίζει τις οικογένειες και τα πρόσωπα που έχουν την ευθύνη φροντίδας των ωφελούμενων, χωρίς όμως να υποκαθίστανται οι υπηρεσίες του προσωπικού του, 4. Βοηθά στη μετακίνηση του ωφελούμενου και υποστηρίζει την κίνηση εντός της οικίας, 5. Συμμετέχει στις συναντήσεις εκάστου γραφείου για την αξιολόγηση των στόχων, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τον απολογισμό του προγράμματος, 6. Τηρεί αρχείο των ωφελούμενων του Προγράμματος, 7. Συνεργάζεται με τις αρμόδιες υπηρεσίες και τους φορείς που επιλαμβάνονται θέματα ευπαθών κοινωνικά ομάδων, οικογενειών και παιδιών, ηλικιωμένων, ΑΜΕΑ καθώς και ομάδων που τελούν σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, με σκοπό την κοινωνικοποίηση και την αποϊδρυματοποίηση των ατόμων που ανήκουν στις παραπάνω κοινωνικές ομάδες, 8. Εκπαιδεύει τα μέλη της οικογένειας για τη συμμετοχή τους στην αντιμετώπιση των εξειδικευμένων αναγκών φροντίδας των ωφελούμενων, 9. Μελετά και προωθεί τις αναγκαίες αλλαγές στο εσωτερικό του σπιτιού, στον εξοπλισμό και στον

περιβάλλοντα χώρο σύμφωνα με τους κανόνες εξασφάλισης της μέγιστης χρήσης και προσπέλασής τους, και, τέλος, 10. Ψυχαγωγεί – απασχολεί τους ωφελούμενους με δραστηριότητες, όπως χειροτεχνίες, ζωγραφική, μουσικοκινητική αγωγή, κ.ά..

Οικογενειακή βοηθός: ως βασική του αρμοδιότητα μπορεί να θεωρηθεί η δημιουργία προϋποθέσεων για την αξιοπρεπή και υγιή διαβίωση των ωφελούμενων, καθώς και την κοινωνική τους ευημερία, ενώ, αναλυτικότερα, ένας οικογενειακός βοηθός: 1. Υλοποιεί τις εργασίες καθαρισμού του γραφείου του προγράμματος, 2. Εφαρμόζει τους κανόνες υγιεινής και τηρεί τους κανόνες ασφαλείας για την πρόληψη ατυχημάτων, 3. Ενημερώνει για ελλείψεις και βλάβες του εξοπλισμού καθαριότητας, 4. Προασπίζει τα ατομικά και κοινωνικά δικαιώματά τους και παρέχει προστασία στους ωφελούμενους του Προγράμματος από αρνητικές διακρίσεις και συμπεριφορές κοινωνικού στιγματισμού, εκμετάλλευσης, κακοποίησης και παραμέλησης, 5. Φροντίζει για την παραμονή τους στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον και αποφυγή της χρήσης ιδρυματικής περιθάλψης και εξασφαλίζει τη μέγιστη ανεξαρτησία και αυτονομία τους, 6. Διευκολύνει τη μετακίνηση, την επικοινωνία και την κοινωνική συμμετοχή αυτών των ατόμων, 7. Κρατά συντροφιά στους ωφελούμενους, 8. Μελετά και προωθεί τις αναγκαίες αλλαγές στο εσωτερικό του σπιτιού, στον εξοπλισμό και στον περιβάλλοντα χώρο σύμφωνα με τους κανόνες εξασφάλισης της μέγιστης χρήσης και προσπέλασής τους, 9. Στηρίζει και ανακουφίζει τις οικογένειες και τα πρόσωπα που έχουν την ευθύνη φροντίδας των ωφελούμενων, 10. Εκπαιδεύει τα μέλη της οικογένειας για τη συμμετοχή τους στην αντιμετώπιση των εξειδικευμένων αναγκών φροντίδας των ωφελούμενων, 11. Ενισχύει τους φιλικούς δεσμούς και τις κοινωνικές σχέσεις, όπως και συμπεριφορές κοινωνικού ενδιαφέροντος, 12. Τηρεί αρχείο των ωφελούμενων του Προγράμματος, 13. Φροντίζει για την υγιεινή και την καθαριότητα της οικίας (σκούπισμα, ξεσκόνισμα ραφιών – επίπλων, καθάρισμα τζαμιών, πλύσιμο πιάτων και σκευών κουζίνας, σφουγγάρισμα πατώματος κ.α), 14. Φροντίζει το κρεβάτι του εξυπηρετούμενου (αέρισμα, αλλαγή σεντονιών, στρώσιμο), 15. Προετοιμάζει το φαγητό, το πρόγευμα, το δεκατιανό, το απογευματινό ή και μαγειρεύει το κυρίως γεύμα, καθώς, επίσης, είναι πιθανό να ταΐζει τον εξυπηρετούμενο, αν απαιτείται, 16. Βοηθά στην μετακίνηση του ωφελούμενου και υποστηρίζει την κίνηση εντός της οικίας, 17. Φροντίζει για την εμφάνιση του ωφελούμενου (βοήθεια στο ντύσιμο, επιλογή ρούχων, παπουτσιών, ξύρισμα, χτένισμα), 18. Διασφαλίζει την ατομική

υγιεινή (μπάνιο, λούσιμο, σκούπισμα, πλύσιμο σώματος, τοπικό πλύσιμο, κόψιμο νυχιών χεριών και ποδιών) με τη βοήθεια του νοσηλευτή, 19. Συμμετέχει στις συναντήσεις εκάστου γραφείου για την αξιολόγηση των στόχων, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και τον απολογισμό του προγράμματος, 20. Φροντίζει για την προμήθεια ειδών πρώτης ανάγκης (τροφίμων και ατομικής υγιεινής) των ωφελούμενων, και, τέλος, 21. Διεκπεραιώνει υποθέσεις των ωφελούμενων προς ΔΕΚΟ, Τράπεζες ή άλλες υπηρεσίες.

Συνεπώς, όπως γίνεται αντιληπτό από την έρευνα και την ανάλυση που προηγήθηκε, είναι σημαντικό κάθε ειδικότητα να έχει σαφείς και ορισμένες αρμοδιότητες και να μην παρεκκλίνει από αυτές, ούτως ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη δυνατή οργάνωση στο πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι». Σε αυτό, καθοριστική είναι η σημασία της ηγεσίας, στην προκειμένη περίπτωση, του προϊσταμένου, ο οποίος έχει το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης για την τήρηση του νέου οργανογράμματος από όλους τους εμπλεκόμενους, με στόχο να αυξηθεί, όχι μόνο η αποδοτικότητα του προγράμματος, αλλά και η ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον, και, ιδιαίτερα, την ικανοποίησή τους όσον αφορά την ηγεσία του προγράμματος.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Ahuja, J. & Marshall, P., 2003. Conflict in the emergency department: Retreat in order to advance. *Can J. Emerg. Med.*
- Antonakis, J., J., A. B. & Sivasubramaniam, N., 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Τόμος 14, pp. 261-295.
- Avdimiotis, S., 2016. Tacit knowledge management within hospitality establishments: Revealing the body of the iceberg. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 12(3), pp. 15-29.
- Babbie, E., 2010. *The practice of social research*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Basavanthappa, B., 1998. *Nursing Administration*. 1st edition επιμ. New Delhi: Jaypee Brothers Medical Publisher.
- Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Berg, B. L., 2001. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Burns, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A., 2011. Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp. 261-267.
- De Cremer, D., 2003. Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, Τόμος 33, pp. 535-550.
- Denhardt, R., Denhardt, J. & Aristigueta, M., 2015. *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. s.l.:Sage Publication.

Drath, H. και συν., 2008. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, pp. 635-653.

Franco, L., Bennett, S. & Kanfer, R., 2002. Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Soc Sci Med.* , pp. 1255-66.

Freeman, R. B. & Holmes, E. M., 1960. *Administration of Public Health Services*. 1st edition επιμ. Philadelphia: WB Saunders Company.

Goleman, D., 2000. *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Grey, C., 2005. *A very Short Book about Studying Organization*. London: Sage Publication.

Harrell, A. M. & Stahl, M. J., 1984. McClelland's trivhotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3/4), pp. 241-252.

Hee, O., Kamaludin, N. & Ping, L., 2016. Motivation and Job Performance among Nurses in the Health Tourism Hospital in Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, pp. 668-673.

Helms, M. M., 2006. *Encyclopedia of Management*. 5th Edition επιμ. s.l.:Thomson-Gale.

Hersey, P. & Blanchard, K., 1996. *Management of organizational behavior, utilizing human resources*. 7th Edition επιμ. New Jersey: Prentice-Hall International.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B., 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc..

Jansen, J. J. P., Vera, D. & Crossan, M., 2009. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, Τόμος 20, pp. 5-18.

Judge, T. A. & Klinger, R., 2008. Job satisfaction: Subjective well-being at work. Στο: M. Eid & R. Larsen, επιμ. *The Science of Subjective Well-Being*. New York: Guilford Publications, pp. 393-413.

Kamanzi, J. & Nkosi, Z., 2011. Motivation levels among nurses working at Butare University teaching hospital, Rwanda. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, pp.

119-131.

Kaplan , S. R. & Norton, D. P., 1998. The balanced scorecard: measures that drive performance. Στο: *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business School Press, p. 123.

Kaplan, A., 1964. *The Conduct of Inquiry*. San Francisco: Chandler.

Landy, F. J. & Conte, J. M., 2010. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. California: Wiley-Blackwell.

Leggat, S., 2007. Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research*.

Lussier, R. N. & Achua, C. F., 2010. *Leadership: Theory, application, skill development*. 4η Έκδοση επιμ. New Jersey: Prentice Hall.

McClelland, D. C., 1975. *Power: The inner experience*. New York: Irvington - Halstead - Wiley.

Michael, A., 2001. *Conflict in the health care workplace*, s.l.: Bayl Univ. Med Cent..

Mitchell, T. & Albright, D., 1971. *Expectancy Theory Predictions of Job Satisfaction, Job Effort, Job Performance and Retention of Naval Aviation Officers*. s.l.:Defence Technical Information Center.

Nakabiri, H., 2011. *Motivation and Employee Performance- A case study of Kampala City Council Central Division*, s.l.: Makerere University.

Northouse, G., 2007. *Leadership theory and practice*.. 3rd Edition επιμ. London: Sage Publications.

Northouse, P. G., 2012. *Introduction to leadership, concepts and practices*. USA: Sage Publications.

Patton, C., 2014. Conflict in healthcare: A literature review. *The Internet Journal of Healthcare Administration*.

Piryani, R. M. & Piryani, S., 2018. Conflict Management in Healthcare. *J Nepal Health Res. Counc.*, pp. 481-482.

Polychroniou, P., 2009. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness. *Team*

Performance Management, 15(7), pp. 343-356.

Rosembloom, D. H. & Goldman, D. D., 1989. *Public Administration*. 2nd edition επιμ. New York: McGraw Hill Book Company,.

Ryan, R. & Deci, E., 2000. Self- determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, pp. 66-78.

Ryan, R. & Deci, E., 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist* , pp. 68-78.

Saltman, D., O’Dea, N. & Kidd, M. R., 2006. Conflict management: a primer for doctors in training. *Postgrad Med*.

Steward, K., Wyatt, R. & Conway, J., 2011. Unprofessional behavior and patient safety. *The International Journal of Clinical Leadership*.

Stodgill, R. M., 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Sushma, K. S. & Charanjeev, S., 2008. Organisational structure and nursing service management of select Hospitals. *Nursing and Midwifery Research Journal* .

Toode, K., Routasalo, P. & Suominen, T., 2011. Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, pp. 246-257.

Vera, D. & Crossan, M., 2004. Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 222-240.

Vroom, V. H., 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc..

Williams, L., 2013. *A promise to learn- a commitment to act*, s.l.: Crown copyright.

Yosof, J. & Tahir, I., 2011. Spiritual leadership and job satisfaction: A proposed conceptual framework information. *Management and Business Review*, 2(6), pp. 239-245.

Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν. & Χρόνη, Σ., 2005. Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ "Αθήνα 2004". *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2(1), pp. 2-14.

- Γιαννουλέας, Μ., 1998. *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ζαβλανός, Μ., 2002. *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Καναράκη, Σ., 2011. *Βιβλιογραφική Διερεύνηση της Έννοιας της Μικρής Ομάδας στα Πλαίσια Λειτουργίας Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, s.l.: ΠΑΝ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ.
- Κάντας, Α., 1998. *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κουτούζης, Μ., 1999. Ο αποτελεσματικός ηγέτης. Στο: Κ. Δικαίος, και συν. επιμ. *Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Λυγερού, Ι., 2018. *Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Οργανισμούς Υγείας και Πρόνοιας*, s.l.: European Un. Cyprus & Παν. Δυτ. Αττικής.
- Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία – Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., 2018. *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μανατζερ*. Αθήνα: Ψυχογίος.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., 2003. *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.
- Ταρασιάδου, Α. & Πλατσίδου, Μ., 2009. Επαγγελματική ικανοποίηση νηπιαγωγών: Ατομικές Διαφορές και Προβλεπτικοί Παράγοντες. *Επιστήμες Αγωγής*, Τόμος 4, pp. 141-154.
- Τσιμπουκλή, Α., 2012. *Δυναμική ομάδας και επικοινωνία στην εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.
- Χυτήρης, Λ., 2013. *Μανατζεμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδημος.

Παράρτημα

Σε αυτό το σημείο παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε για τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας.

Μέρος Α: Ηγεσία

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Ποτέ	Σπάνια	Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια	Συχνά	Πολύ Συχνά
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Ο προϊστάμενος μου...:

A.1	Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5
A.2	Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του	1	2	3	4	5
A.3	Καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
A.4	Κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του	1	2	3	4	5
A.5	Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του	1	2	3	4	5
A.6	Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1	2	3	4	5
A.7	Βοηθά τους υφισταμένους να εξετάζουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	1	2	3	4	5
A.8	Εστιάζει στην ενθάρρυνση και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και της δημιουργικότητας των υφισταμένων	1	2	3	4	5
A.9	Ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση	1	2	3	4	5
A.10	Ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων	1	2	3	4	5
A.11	Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί καλές σχέσεις με άλλους	1	2	3	4	5
A.12	Δείχνει πνεύμα συνεργασίας και εποικοδομητική συμπεριφορά	1	2	3	4	5

Μέρος Β: Εγγύτητα Σχέσεων – Κοινωνικότητα

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

B.1	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	1 2 3 4 5
B.2	Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται	1 2 3 4 5
B.3	Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους μου	1 2 3 4 5
B.4	Είμαι πρόθυμος να προσφέρω τη βοήθειά μου σε άλλους	1 2 3 4 5
B.5	Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων μου	1 2 3 4 5
B.6	Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση	1 2 3 4 5
B.7	Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	1 2 3 4 5
B.8	Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου	1 2 3 4 5
B.9	Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην εταιρεία / στο τμήμα μου	1 2 3 4 5
B.10	Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η επιχείρηση όπου εργάζομαι	1 2 3 4 5
B.11	Συνήθως επικοινωνώ με άλλα άτομα αυτοπροσώπως προκειμένου να ανταλλάξω γνώσεις	1 2 3 4 5

Μέρος Γ: Συγκρούσεις

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---------	----------------------	---------	--------------------

1	2	Διαφωνώ/Ουδέτερ α 3	4	5
---	---	---------------------------	---	---

Ο προϊστάμενος του προγράμματος όπου εργάζομαι....

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Γ.1	Αποφεύγει να συζητάει ζητήματα για τα οποία συχνά προκύπτουν διαφωνίες	1	2	3	4	5
Γ.2	Συνήθως αναβάλλει ζητήματα που επιφέρουν διενέξεις μέχρι να το εξετάσει καλά	1	2	3	4	5
Γ.3	Συνήθως επιμένει στις απόψεις του	1	2	3	4	5
Γ.4	Προσπαθεί να βρει μια μέση λύση ανάμεσα στις αντικρουόμενες θέσεις	1	2	3	4	5
Γ.5	Προσπαθεί να συνδυάσει τα οφέλη και τις ζημιές και των δύο πλευρών	1	2	3	4	5
Γ.6	Προσπαθεί να λύνει τις διαφορές με αμοιβαία συμφωνία	1	2	3	4	5
Γ.7	Κάνει τα πάντα για να κερδίσει	1	2	3	4	5

Μέρος Δ: Ικανοποίηση

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερ α 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
-------------------------	--------------	---	--------------	-------------------------

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Δ.1	Μου αρέσει το αντικείμενο εργασίας μου	1	2	3	4	5
Δ.2	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές	1	2	3	4	5
Δ.3	Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Δ.4	Έχω καλή συνεργασία με την διοίκηση	1	2	3	4	5
Δ.5	Ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός	1	2	3	4	5
Δ.6	Οι προοπτικές στο μέλλον είναι καλές	1	2	3	4	5

Μέρος Ε: Παρακίνηση

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερ α	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

Ο προϊστάμενος μου...:

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

E.1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	1	2	3	4	5
E.2	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	1	2	3	4	5
E.3	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	1	2	3	4	5
E.4	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	1	2	3	4	5
E.5	Προβάλλει συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	1	2	3	4	5
E.6	Με παροτρύνει να βλέπω τα πράγματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	1	2	3	4	5
E.7	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου	1	2	3	4	5

ΣΤ΄ ΜΕΡΟΣ: Δημογραφικά στοιχεία

(Παρακαλώ απαντήστε επιλέγοντας το αντίστοιχο κουτάκι)

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ειδικότητα

Κοινωνικοί επιστήμονες

Νοσηλεύτες

Οικογενειακοί βοηθοί