

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΤΟΜΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΠΜΣ

ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

**«Ο ρόλος της ηγεσίας στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις
υπηρεσίες ψυχικής υγείας»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΙΔΗΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ: 22034

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ

ΜΠΑΛΑΣΚΑ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΑΘΗΝΑ 2024

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπουσα	Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό	ΔΗΜΗΤΡΑ ΜΠΑΛΑΣΚΑ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
Μέλος	Καθηγήτρια	ΑΣΠΑΣΙΑ ΓΟΥΛΑ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
Μέλος	Επίκουρος Καθηγητής	ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΣΕΠΕΤΗΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Σιδηροπούλου Αικατερίνη του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 22034, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκησης και Διαχείρισης Μονάδων Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολο τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την πρόσβαση στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα,

Ψηφιακή Βεβαίωση Εγγράφου

Μπορείτε να ελέγξετε την ισχύ του εγγράφου
σκανάροντας το QR code ή εισάγοντας τον κωδικό
στο docs.gov.gr/validate



Επιβεβαιώνεται το γνήσιο. Υπουργείο
Ψηφιακής Διακυβέρνησης / Verified by the Ministry
of Digital Governance, Hellenic Republic
20240226140307+02'00'

Υπογραφή:
ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΣΙΔΗΡΟΠΟΥΛΟΥ
Πατρώνυμο: ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΑΦΜ: 152140300

Ημ. Υπογραφής: 26/02/2024 14:03:04

Σύντομη Περίληψη

Η ακόλουθη εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, με ιδιαίτερη έμφαση στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας. Η αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία είναι σημαντική για τη διατήρηση του εργατικού δυναμικού, την οργανωτική απόδοση και τα αποτελέσματα της φροντίδας των ασθενών. Εξετάζονται διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων χαρακτηριστικών, συμπεριφορικών, καταστάσεων και θεωριών μετασχηματισμού. Συζητούνται τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας σχετικά με τις επιδράσεις διαφόρων στυλ ηγεσίας, όπως μετασχηματιστικά, συναλλακτικά, αυταρχικά, δημοκρατικά/συμμετοχικά και laissez-faire στην εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης διερευνώνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Τονίζεται η σημασία των προσεγγίσεων ηγεσίας στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας, όπως η κλινική επίβλεψη και η καταναεμημένη ηγεσία. Τέλος, η εργασία αναλύει προκλήσεις που σχετίζονται με την ηγεσία και την ικανοποίηση από την εργασία, συμπεριλαμβανομένης της πανδημίας COVID-19, των εργασιακών απαιτήσεων, της οργανωτικής κουλτούρας και της επιρροής του φύλου και της κατάστασης των μειονοτικών ομάδων. Παρέχονται συστάσεις στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω υποστηρικτικών πρακτικών ηγεσίας.

λέξεις-κλειδιά: υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης, ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, μετασχηματιστική, συναλλακτική, laissez-faire

Abstract

This paper examines the relationship between leadership styles and job satisfaction among healthcare professionals, with a particular focus on mental health services. Effective leadership plays a critical role in employee job satisfaction, which is important for workforce retention, organizational performance, and patient care outcomes. Different leadership models are reviewed, including trait, behavioral, situational, and transformational theories. Empirical research findings on the effects of various leadership styles like transformational, transactional, authoritarian, democratic/participatory, and laissez-faire on job satisfaction are discussed. Factors influencing job satisfaction among mental health professionals are also explored. The importance of leadership approaches in mental health services, such as clinical supervision and distributed leadership, are highlighted. Finally, the paper analyzes challenges related to leadership and job satisfaction, including the COVID-19 pandemic, work demands, organizational culture, and the influence of gender and minority group status. Recommendations are provided for healthcare organizations to enhance job satisfaction through supportive leadership practices.

keywords: healthcare services, leadership, job satisfaction, transformational, transactional, laissez-faire

Σε όσους με στήριξαν και πίστεψαν σε εμένα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
1. ΗΓΕΣΙΑ: ΜΟΝΤΕΛΑ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	5
1.1 Εξουσία	11
1.2 Μοντέλα Ηγεσίας	17
<i>1.2.1 Χαρισματική Ηγεσία</i>	19
<i>1.2.2 Αυταρχική Ηγεσία</i>	23
<i>1.2.3 Δημοκρατική/Συμμετοχική Ηγεσία</i>	25
<i>1.2.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία</i>	28
<i>1.2.5 Laissez-Faire Ηγεσία</i>	34
<i>1.2.6 Περισσότερα Μοντέλα Ηγεσίας</i>	37
1.3 Στρατηγικές και Τακτικές Ηγεσίας	44
2. ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	54
2.1 Η έρευνα για την ηγεσία στις υπηρεσίες υγείας	55
2.2 Η έρευνα στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας	66
3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	75
3.1 Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση	81
3.2 Έρευνες της Εργασιακής Ικανοποίησης	86
3.3 Διαστάσεις - Προκλήσεις Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης	102
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Στον δυναμικό και πολύπλοκο τομέα των υπηρεσιών υγείας έχουν μελετηθεί διάφορα μοντέλα ηγεσίας για να κατανοηθεί ο αντίκτυπός τους στα οργανωτικά αποτελέσματα και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση στοχεύει να διερευνήσει τα κύρια μοντέλα ηγεσίας στην υγειονομική περίθαλψη, με ιδιαίτερη έμφαση στην επιρροή τους στην ικανοποίηση από την εργασία στις υπηρεσίες υγείας.

Το πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης έχει γίνει μάρτυρας της εξέτασης πολλών μοντέλων ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών, του στυλ, της κατάστασης, της μετασχηματιστικής και της κατανεμημένης ηγεσίας (Jumaa, 2005). Οι θεωρίες χαρακτηριστικών επικεντρώνονται σε εγγενείς ιδιότητες και ιδιότητες που κατέχουν οι ηγέτες, όπως η ευφυΐα, η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα και η ακεραιότητα (Jumaa, 2005). Οι θεωρίες στυλ περιγράφουν συμπεριφορές ηγεσίας και κατηγοριοποιούν τα στυλ ως συναλλακτικά, δημοκρατικά ή laissez-faire (Graeff, 1983). Οι θεωρίες καταστάσεων υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την αντιστοίχιση των στυλ με τις απαιτήσεις των συμφραζομένων (Jumaa, 2005). Η μετασχηματιστική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, επηρεάζει θετικά τα οργανωτικά αποτελέσματα μέσω εμπνευσμένων κινήτρων, εξιδανικευμένης επιρροής, πνευματικής διέγερσης και ατομικής εκτίμησης (Kuhnert&Lewis, 1987). Τέλος, η κατανεμημένη ηγεσία δίνει έμφαση στις συλλογικές συμπεριφορές της ομάδας σε σχέση με τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά και παρέχει ένα πλαίσιο για διάσπαρτη κλινική ηγεσία (Martin & Waring, 2013).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, καθώς έχει συνδεθεί με καλύτερες επιδόσεις, μειωμένο κύκλο εργασιών και βελτιωμένα αποτελέσματα των ασθενών. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα στυλ ηγεσίας και τα μοντέλα έχουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών ψυχικής υγείας. Για

παράδειγμα, η συμμετοχική ηγεσία έχει συσχετιστεί με χαμηλότερη εξάντληση προσωπικού και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Loke, 2001). Τα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας έχουν επίσης βρεθεί ότι επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση του προσωπικού υπηρεσιών ψυχικής υγείας (Loke, 2001).

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο της φροντίδας της ψυχικής υγείας, τα μοντέλα ηγεσίας λαμβάνουν υπόψιν τις μοναδικές προκλήσεις και αρχές της ψυχοθεραπείας. Έννοιες όπως η κλινική επίβλεψη και η κατανεμημένη ηγεσία παρέχουν πλαίσια για τη νοσηλευτική ηγεσία που επηρεάζουν την ποιοτική πρακτική και τη μάθηση του προσωπικού (Hytkäs, 2005· Sharp, 2008). Επιπλέον, έχουν διερευνηθεί μοντέλα που δίνουν έμφαση στις μετασχηματιστικές προσεγγίσεις ηγεσίας και στην ανάπτυξη προηγμένων συναισθηματικών ικανοτήτων μέσω κλινικής επίβλεψης (Happell et al., 2003).

Ενώ αυτά τα μοντέλα ηγεσίας έχουν δείξει πολλά υποσχόμενα αποτελέσματα στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και των οργανωτικών αποτελεσμάτων σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για την πλήρη κατανόηση της εφαρμογής και της αποτελεσματικότητάς τους σε διαφορετικά πλαίσια υγειονομικής περίθαλψης. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τα πιθανά συνεργιστικά αποτελέσματα του συνδυασμού μετασχηματιστικών προσεγγίσεων με άλλα στυλ ηγεσίας και να διεξάγουν διαχρονικές μελέτες για να εξετάσουν τον αντίκτυπό τους στα κλινικά αποτελέσματα (Kuhnert & Lewis, 1987). Επιπροσθέτως, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανωσιακές κουλτούρες και τα πλαίσια ενθαρρύνουν ή εμποδίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή (Kuhnert & Lewis, 1987).

Εντέλει, τα μοντέλα ηγεσίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση στις υπηρεσίες υγείας, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών ψυχικής υγείας. Η εξερεύνηση διαφόρων θεωριών ηγεσίας και η εφαρμογή τους σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης παρέχει πολύτιμες γνώσεις για τη δημιουργία θετικών εργασιακών περιβαλλόντων και τη βελτίωση των συνολικών οργανωτικών αποτελεσμάτων. Κατανοώντας τα δυνατά σημεία και τους περιορισμούς των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας, οι οργανισμοί υγειονομικής

περίθαλψης μπορούν να προσπαθήσουν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων τους και τελικά να παρέχουν καλύτερη φροντίδα στους ασθενείς.

1. ΗΓΕΣΙΑ: ΜΟΝΤΕΛΑ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Η διοίκηση των οργανισμών αποτελεί ένα ευρύ τομέα έρευνας και θεωρητικής συζήτησης, ενώ έχει μακρές ρίζες σε σχέση με την αλληλεπίδραση διάφορων κλάδων της επιστήμης (οικονομία, κοινωνιολογία) με συνέπεια την συγκρότηση σχολών σκέψης οι οποίες επηρέαζαν και επηρεάζουν την συζήτηση γύρω από τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών ώστε να καταφέρουν το μέγιστο αποτέλεσμα ως προς την απόδοση και την εύρυθμη λειτουργία τους.

Η θεωρητική προσέγγιση ως προς τα μοντέλα ηγεσίας καθώς και για το φαινόμενο της ηγεσίας εν γένει καταδεικνύει την συνεχή προσπάθεια των ερευνητών να κατανοήσουν τη φύση της ώστε να βοηθήσει στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών και την βέλτιστη απόδοση όλων των σχετιζόμενων μερών. Η έρευνα γύρω από την ηγεσία έχει μακρά ιστορία, αλλά η εστίαση της προσοχής έχει στραφεί με την πάροδο του χρόνου από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, στις συνθήκες και στο φορέα αλλαγής (δυνατότητα του οργανισμού για μετασχηματισμό), καθώς και προς άλλες πτυχές της ηγεσίας. Η μελέτη της οργάνωσης των οργανισμών μπορεί να διαχωριστεί στις κάτωθι σχολές σκέψης.

- **Κλασική Σχολή:** Η κλασική σχολή της διοίκησης επικεντρώνεται κυρίως στη δομή του οργανισμού και στην αποδοτικότητα μέσω του ορθού σχεδιασμού. Ο Frederick Taylor και ο Max Weber αναδείχθηκαν ως σημαντικοί θεωρητικοί εκπρόσωποι αυτής της σχολής σκέψης. Οι υποστηρικτές αυτής της απόψεως πίστευαν ότι τα άτομα λειτουργούν πιο παραγωγικά μέσα σε ένα πλαίσιο καθορισμένων καθηκόντων ή οργανωτικού σχεδιασμού.
- **Συμπεριφοριστική Σχολή:** Η συμπεριφοριστική σχολή επικεντρώνεται στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της δυναμικής των ομάδων. Οι Douglas McGregor και Rensis Likert είναι κύριοι εκπρόσωποι αυτής της σχολής. Σε αντίθεση με την κλασική σχολή που επικεντρώνεται στη δομή της οργάνωσης, η συμπεριφοριστική σχολή εστιάζει στη συμπεριφορά των ανθρώπων στον οργανισμό. Η συμπεριφοριστική σχολή της διοίκησης, η οποία αναπτύχθηκε τις δεκαετίες του 1930 και του 1940, εστίαζε στη μελέτη των πραγματικών

συμπεριφορών των ηγετών και όχι στα έμφυτα χαρακτηριστικά τους. Οι έρευνες που διεξήχθησαν τότε από το πανεπιστήμιο του Οχάιο, του Μίσιγκαν και με τον Blake-Mouton εντόπισαν δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς: την καθιέρωση της δομής (τασκ συμπεριφορές) και το ενδιαφέρον (συμπεριφορές στρατηγικού προσανατολισμού). Αυτές οι έρευνες προσπάθησαν να εντοπίσουν τα ιδανικά επίπεδα ισορροπίας μεταξύ αυτών των δύο διαστάσεων, ωστόσο έχει ασκηθεί κριτική ότι διαφορετικοί συνδυασμοί μπορεί να οδηγήσουν σε ισάξια αποτελέσματα, ανάλογα με τις συνθήκες.

- **Νεοκλασική Σχολή:** Η νεοκλασική σχολή ασκεί κριτική στην κλασική σχολή καθώς οι νεοκλασικιστές ναι μεν αποδέχονται της ανάγκη της οργάνωσης δομής αλλά πρότεινουν ότι η οργάνωση της δομής πρέπει να έρχεται ως αποτέλεσμα της συνεργασίας και την συμμετοχής αξιοποιώντας την δυνατότητα να κινητοποιείται το άτομο. Μια σημαντική οπτική αυτής της θεωρητικής προσέγγισης είναι ότι οι άνθρωποι επιθυμούν τις κοινωνικές σχέσεις και αναζητούν την προσωπική ικανοποίηση.
- **Σύγχρονες Θεωρίες Διοίκησης:** Οι σύγχρονες θεωρίες της διοίκησης εστιάζουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των ηγετών και στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι JohnAdair, WarrenBennis και PeterDrucker αποτελούν πρωτοπόρους αυτών των θεωριών. Το ενδιαφέρον μετατοπίζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και το χάρισμα το οποίο ενδεχομένως έχει προς την συμπεριφορά του και στην επίδρασή του στους άλλους.

Η ηγεσία ως μέρος της οργάνωσης των οργανισμών είναι κρίσιμος παράγοντας τόσο για τον οργανισμό όσο όμως και για τους εργαζόμενους οι οποίοι αποτελούν ένα εξαιρετικά δύσκολο κομμάτι λόγω και της εν γένει πολύπλοκης φύσης της εργασίας ως άθροισμα συμπεριφορών και ρόλων, συχνά συγκρουόμενων, σε οργανισμούς όπως τα νοσοκομεία οι οποίοι έχουν πολυάριθμους εργαζομένους και η ικανοποιητική απόδοση ή μη του οργανισμού δεν αφορά μόνο την οικονομική ευρωστία των μερών αλλά σε μερικές ακραίες περιπτώσεις μπορεί να είναι ακόμη και ζήτημα επιβίωσης των αποδεκτών των υπηρεσιών υγείας.

Ως εκ τούτου, η κατανόηση της ηγεσίας επιδέχεται ακόμη έρευνας και μελέτης και στη παρούσα εργασία επιχειρείται να αναδειχθεί η κρισιμότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών υγείας. Οι σύγχρονες θεωρίες στηρίζονται στις παραπάνω σχολές τις οποίες προαναφέραμε ώστε να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αναδεικνύονται, επηρεάζουν και καθοδηγούν το προσωπικό των οργανισμών στην υγειονομική περίθαλψη (Robbins, 2018).

Μελέτες στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ έχουν συμπεράνει ότι η συναλλαγή (ηγέτης-μέλος, θεωρία συναλλαγής) μεταξύ του ηγέτη και του μέλους σχετιζόταν ισχυρά με τη δέσμευση των υφισταμένων στον οργανισμό, όταν θεωρούσαν ότι ο ηγέτης ενσάρκωνε τις αξίες και την ταυτότητα του οργανισμού. Άλλες έρευνες έχουν αναδείξει ότι ηγέτες που παρείχαν οικογενειακή στήριξη σε υπαλλήλους τους υποβοηθώντας τους να επιτύχουν μία ισορροπία της εργασίας και της ζωής, στη σχέση συναλλαγής ηγέτη - μέλους ήταν πιο αφοσιωμένοι και είχαν καλύτερη απόδοση. Αν και η παραπάνω συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της επένδυσης των ηγετών σε υπαλλήλους τους οποίους θεωρούν ικανότερους και αναμένουν το κέρδος της αύξησης της απόδοσης και της ποιότητας της εργασίας των υπαλλήλων, εντέλει η επιτυχία του μοντέλου αναδεικνύει τη επιρροή της ανάπτυξης των σχέσεων μεταξύ των μερών. Παράγοντας όμως της συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλου όπως προαναφέραμε είναι η ικανότητα ή η πεποίθηση για την ικανότητα των υπαλλήλων αλλά και άλλα χαρακτηριστικά όπως το φύλο ή και δημογραφικά χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά του ηγέτη καθώς παρατηρείται ότι υφιστάμενοι με κοινά χαρακτηριστικά έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αναπτύξουν μία σχέση συναλλαγής ηγέτη – μέλους αναπτύσσονται έτσι μία νέα ομάδα (έσω-ομάδα) εντός της ευρύτερης ομάδας (Robbins, 2018).

Η παραπάνω θεωρία περί συναλλαγής ηγέτη-μέλους προτείνει ότι η ηγεσία επηρεάζει σημαντικά τη σχέση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, καθώς οι ηγέτες διακρίνουν τους υπαλλήλους τους με μη τυχαίο τρόπο. Εντός της μικρότερης ομάδας, τα υφιστάμενα μέλη εμφανίζουν αυξημένη ικανοποίηση και επιδεικνύουν ενεργότερη συνεισφορά στην οργάνωση και την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ωστόσο, αυτή η εσωτερική ομάδα ενδέχεται να επωφελείται από προνόμια και προσοχή του ηγέτη που είναι ασύμμετρα έντονα σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της εξωτερικής ομάδας. Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι ηγέτες,

λόγω περιορισμένου χρόνου, αναπτύσσουν ιδιαίτερες σχέσεις με τη μικρή ομάδα των υφισταμένων τους, αποκλείοντας παράλληλα τα υπόλοιπα μέλη που ανήκουν στην εξωτερική ομάδα. Η κατηγοριοποίηση των υφισταμένων ως «εντός» ή «εκτός» συμβαίνει σιωπηρά κατά τα πρώτα στάδια της αλληλεπίδρασης και διατηρείται σταθερή στον χρόνο.

Οι ηγέτες προωθούν τη σχέση ηγέτη-μέλους με το να ανταμείβουν τους υπαλλήλους με τους οποίους επιθυμούν στενότερο δεσμό και τιμωρούν όσους δεν εξυπηρετούν τους στόχους τους. Για να διατηρηθεί ανέπαφη η σχέση αυτή, τόσο ο ηγέτης όσο και ο υφιστάμενος πρέπει να επενδύουν στην αμοιβαία τους σχέση. Αναλύοντας τις παραπάνω θεωρίες, η ηγεσία προσεγγίζεται μέσα από το πρίσμα της συμπεριφορικής σχολής, με εστίαση στις θεωρίες των χαρακτηριστικών. Αυτές οι θεωρίες παρέχουν ένα πλαίσιο πρόβλεψης της ηγεσίας, αλλά δεν αρκούν για να εξηγήσουν πλήρως τη φύση της ηγεσίας (Robbins, 2018).

Καθίσταται σημαντικό, λοιπόν, να απαντηθεί το εξής ερώτημα: Ποιες είναι οι αιτίες της αποτελεσματικότητας των επιτυχημένων ηγετών; Οι θεωρίες συμπεριφοράς μπορούν να μας δώσουν μία εικόνα για αυτούς τους λόγους. Ένας άλλος τρόπος προσέγγισης είναι να ερευνήσουμε τη χρησιμότητα αυτών των θεωριών, με την έρευνα των χαρακτηριστικών να παρέχει βάση για την επιλογή κατάλληλων ατόμων για την άσκηση ηγεσίας, ενώ οι συμπεριφορικές θεωρίες υποστηρίζουν ότι η ηγεσία μπορεί να εκπαιδευτεί (Robbins, 2018). Οι πιο εμπειριστατωμένες θεωρίες συμπεριφοράς για την ηγεσία αναπτύχθηκαν μέσω μελετών που διεξήχθησαν στο Πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Οχάιο. Αυτές οι μελέτες είχαν σκοπό να ανιχνεύσουν τις ανεξάρτητες διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Αρχίζοντας με αρκετές παραμέτρους, οι μελέτες συμπυκνώθηκαν σε δύο βασικές κατηγορίες που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της ηγετικής συμπεριφοράς που περιγράφεται από τους υπαλλήλους: δομή του έργου (initiatingstructure) και φροντίδα για το άτομο (consideration).

Οι διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί για το φαινόμενο της ηγεσίας αποτυπώνουν τις συνεχείς προσπάθειες κατανόησης της φύσης της από μέρους των ερευνητών. Η μελέτη της ηγεσίας έχει μακρά ιστορία ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου η εστίαση άλλαξε από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη προς τις συνθήκες και τη

δυνατότητα του οργανισμού για αλλαγή. Κάθε θεωρητική προσέγγιση εξετάζει το φαινόμενο της ηγεσίας με βάση τη δική της οπτική γωνία.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών επικεντρώθηκε στον εντοπισμό των ιδιοτήτων των επιτυχημένων ηγετών. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς εστίασε στις συμπεριφορές και τις δεξιότητες του ηγέτη. Η παραπάνω θεωρία αποτέλεσε μία από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες κατανόησης της ηγεσίας. Οι πρώτες έρευνες επικεντρώθηκαν στον εντοπισμό συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που έκαναν κάποιον κατάλληλο για ηγετικό ρόλο. Ωστόσο, τα αποτελέσματα ήταν αμφιλεγόμενα, καθώς δεν προέκυψε ένα ενιαίο σύνολο χαρακτηριστικών. Μελετητές όπως οι Stogdill και Bass προσπάθησαν να ορίσουν πιο σύνθετα μοντέλα, κατηγοριοποιώντας διάφορα χαρακτηριστικά. Επίσης, μελέτες σε τομείς όπως η νοσηλευτική συγκέντρωσαν στοιχεία για τα χαρακτηριστικά των ηγετών σε συγκεκριμένους επαγγελματικούς χώρους. Αν και δεν οδήγησαν σε οριστικά συμπεράσματα, οι έρευνες αυτές έδωσαν κάποια βασικά στοιχεία για τη φύση της ηγεσίας, συμβάλλοντας στην εξέλιξη των μελετών. Η θεωρία των χαρακτηριστικών αποτέλεσε τη βάση για την εξέλιξη των μελετών στο πεδίο της ηγεσίας. Άνοιξε νέους δρόμους έρευνας και εστίασης. Μερικά σημεία που άξιζε να αναπτυχθούν περαιτέρω: Οι έρευνες ξεκίνησαν την αναζήτηση ποιοτικών χαρακτηριστικών όπως η ενσυναίσθηση, το όραμα και η ακεραιότητα. Μελετήθηκαν και οι επιδράσεις του περιβάλλοντος/κατάστασης, οδηγώντας σε πιο σύνθετα μοντέλα. Επεκτάθηκαν σε διαφορετικούς τομείς όπως η νοσηλεία, βοηθώντας στην κατανόηση της ηγεσίας σε ειδικότερα πλαίσια. Έδωσαν έμφαση στις ηγετικές συμπεριφορές και όχι μόνο στα χαρακτηριστικά, οδηγώντας στη θεωρία της συμπεριφοράς. Έτσι η θεωρία των χαρακτηριστικών αποτέλεσε σημαντικό ορόσημο στην προσπάθεια κατανόησης της ηγεσίας (Robbins, 2018).

Διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις δημιουργούν και διαφορετικές συμπεριφορές και αποφάσεις της ηγεσίας. Η έννοια της ηγεσίας όπως προαναφέραμε έχει μελετηθεί εκτενώς στο παρελθόν και υπάρχουν πολλά μοντέλα και θεωρίες που εξετάζουν τις διάφορες προσεγγίσεις και στυλ ηγεσίας. Στην παρούσα εργασία θα εστιάσουμε στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τις εφαρμογές του στον τομέα της υγείας. Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας και θεωρείται

ένα από τα πλέον αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας. Σε αντίθεση με πιο παραδοσιακά μοντέλα που θέτουν έμφαση στην ιεραρχία και την εξουσία, η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την έμπνευση των εργαζομένων μέσω της οπτικής τους και της δημιουργίας ενός αισιόδοξου οράματος για το μέλλον.

Δύο σημαντικά μοντέλα - το Vroom-Yetton και το Fiedler - τα οποία σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη αποτελεσματικότητας αντιστοίχως αναδεικνύουν την διαφορετική πρακτική προσέγγιση των ηγετών. Επιπλέον, διάφορα στυλ ηγεσίας τα οποία αφορούν την συναλλακτική, δημοκρατική και αυταρχική ηγεσία έχουν τελικά και την επιρροή τους σε παράγοντες όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων και το επαγγελματικό ηθικό (Robbins, 2018).

Οι προοπτικές που εξετάζουν τα μοντέλα καταστάσεων έκτακτης ανάγκης αποδεικνύουν ότι η ηγεσία αντιμετωπίζει διάφορες ανάγκες σε καθημερινές ή περίπλοκες εργασίες, σε σταθερά ή αναταραγμένα περιβάλλοντα. Ένα από τα μοντέλα, το Vroom-Yetton, προτείνει ότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων ενισχύει την επίτευξη υψηλής απόδοσης με βάση την υγειονομική περίθαλψη (Jumaaetal., 2005). Από την άλλη, η θεωρία έκτακτης ανάγκης του Fiedler συνδέει την αποτελεσματικότητα με την εφαρμογή συγκεκριμένων στυλ κατάστασης. Ωστόσο, αυτά τα μοντέλα αποτυγχάνουν να ενσωματώσουν πλήθος παραμέτρων συνολικά (Jumaa, 2005).

Η έρευνα του Sayeed (1990) διερευνά τη σχέση μεταξύ των στυλ διαχείρισης συγκρούσεων, των στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Η εστίαση είναι στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορετικές συμπεριφορές και στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Η μελέτη προσδιορίζει δύο βασικά στυλ διαχείρισης συγκρούσεων: το Στυλ Αμοιβαίας Επίλυσης Προβλημάτων και το Στυλ που υποστηρίζεται από το Εξουσιαστικό Σύστημα.

Το Στυλ Αμοιβαίας Διαχείρισης Συγκρούσεων έχει υποστηριχθεί ότι σχετίζεται σημαντικά με συμπεριφορές ηγεσίας, όπως το είναι κάποιος συμμετοχικός, να φροντίζει και να προσανατολίζεται στην εργασία. Από την άλλη πλευρά, το Αυθεντικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων δείχνει σημαντικές σχέσεις με ηγετικές συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται ως

αυταρχικές και γραφειοκρατικές. Είναι ενδιαφέρον ότι παρατηρείται πως οι ηγέτες με χαμηλή εκτίμηση για τους συναδέλφους τους τείνουν να χρησιμοποιούν βία ως στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων. Αυτό υπογραμμίζει την επιρροή των στυλ ηγεσίας με κίνητρα εργασίας στις προσεγγίσεις επίλυσης συγκρούσεων. Επιπλέον, η μελέτη υποδηλώνει ότι το επίπεδο εκτίμησης για τους συναδέλφους μπορεί να μετριάσει τη σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων. Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αντιλαμβάνονται και εκτιμούν τους συναδέλφους τους μπορεί να επηρεάσει την προσέγγιση που ακολουθούν στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Οι θεωρίες που αναφέρονται στο άρθρο τονίζουν τη σημασία των ηγετών να φροντίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στην ομάδα εργασίας. Προτείνεται ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον κατανόησης και συνεργασίας όπου ενθαρρύνεται η συμμετοχή. Το στυλ ηγεσίας θεωρείται σχετικά σταθερό, αλλά υπάρχει επίσης αναγνώριση της δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της κατάστασης. Αυτό σημαίνει ότι η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει την προσαρμογή του στυλ κάποιου ώστε να ταιριάζει με τις απαιτήσεις διαφορετικών καταστάσεων. Επιπλέον, προτείνεται ότι οι αποτελεσματικές διαπροσωπικές σχέσεις και η προσοχή από τους ηγέτες μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός συνεταιριστικού κλίματος. Ένα τέτοιο κλίμα μπορεί να επηρεάσει την επιλογή των στρατηγικών διαχείρισης των συγκρούσεων, όπως η αντιπαράθεση, η προσαρμογή και η μείωση της τόνωσης. Η έρευνα υπογραμμίζει την περίπλοκη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας, των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της ικανοποίησης από την εργασία. Τονίζει τη σημασία της κατανόησης αυτών των δυναμικών για τη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος (Sayeed, 1990).

1.1 Εξουσία

Συχνά η αναφορά στην εξουσία έχει διάφορες συνιστώσες και διαστάσεις και περιγράφεται με διαφορετικούς τρόπους, όπως σεβασμός, περηφάνια και υποταγή. Όσον αφορά στην οργανωσιακή θεωρία, η εξουσία αναφέρεται στην ικανότητα του ενός ατόμου να επηρεάσει τη συμπεριφορά του άλλου, έτσι ώστε αυτός ο άλλος να ενεργεί βάσει των

επιθυμιών του πρώτου. Έτσι, κάποιος μπορεί να έχει την ευκαιρία να ασκήσει την εξουσία, αλλά να μην τη χρησιμοποιεί. Η εξουσία συνδέεται στενά με τον χαρακτηρισμό των σχέσεων εξάρτησης. Όσο πιο εξαρτημένος είναι ένας άνθρωπος από έναν άλλο, τόσο μεγαλύτερη είναι η εξουσία που ασκεί ο πρώτος στη σχέση. Η εξάρτηση βασίζεται στις εναλλακτικές που αντιλαμβάνεται ο άλλος ότι έχει και στη σημασία που δίνει σε αυτές ο πρώτος, που ελέγχει τις εναλλακτικές αυτές. Ένα άτομο μπορεί να έχει εξουσία πάνω σε κάποιον άλλο μόνο αν ελέγχει κάτι που ο άλλος επιθυμεί (Robbins, 2018).

Η ηγεσία μπορεί να εκδηλώνεται μέσω επίσημων ή ανεπίσημων διαδικασιών. Ως επίσημη ηγεσία ορίζεται η άσκηση της από άτομα τα οποία έχουν τυπικά ανατεθεί με καθήκοντα διοίκησης και ευθύνης, με βάση τη θέση και το ρόλο τους εντός της οργανωτικής δομής. Αντίθετα, η ανεπίσημη ηγεσία προκύπτει από το κύρος, τις γνώσεις και την ικανότητα επιρροής ορισμένων ατόμων, ανεξαρτήτως τυπικού ρόλου που μπορεί να κατέχει στον οργανισμό.

Οι επίσημοι ηγέτες βασίζονται στη θέση και εξουσία που τους παρέχεται από την ιεραρχική δομή του οργανισμού. Ωστόσο, αναγνωρίζουν ότι και η ανεπίσημη ηγεσία μπορεί να επηρεάσει θετικά την επίτευξη των στόχων. Τέτοια ανεπίσημα ηγετικά άτομα είναι εκείνα που ασκούν επιρροή λόγω των προσωπικών τους αρετών και της αποδεκτής τους εμπειρογνωμοσύνης, παρά τη μη κατοχή επίσημου διοικητικού ρόλου. Έτσι, σε αντιδιαστολή με την επίσημη ηγεσία, σε τομείς όπως και η ψυχιατρική υγεία, η ανεπίσημη ηγεσία μπορεί να δράσει βοηθητικά και συμπληρωματικά της επίσημης ηγεσίας όπου π.χ. ένας εξειδικευμένος νοσηλευτής ψυχικής υγείας μπορεί να έχει αποδεδειγμένα μεγαλύτερη εμπειρία από τον προϊστάμενο του της γενικής νοσηλευτικής. Με αυτό τον τρόπο, εφόσον το άτομο έχει αναπτύξει και άλλα προσόντα (κύρος, ικανότητα καθοδήγησης κ.α.) η ανεπίσημη ηγεσία μπορεί να δράσει ευεργετικά στην βέλτιστη λειτουργία της ομάδας (Robbins, 2018).

Η εξουσία είναι στενά συνυφασμένη με την έννοια της ηγεσίας. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν την εξουσία σαν μέσο για την επίτευξη συλλογικών στόχων. Οι δύο αυτές έννοιες έχουν σημαντικές διαφορές: Η εξουσία δεν εξαρτάται από τη συμβατότητα των στόχων αλλά από την εξάρτηση. Αντιθέτως, η ηγεσία απαιτεί κάποια συμφωνία μεταξύ των στόχων του

αρχηγού και των υφισταμένων του. Μια δεύτερη διαφορά σχετίζεται με την κατεύθυνση της επίδρασης. Η έρευνα για την ηγεσία επικεντρώνεται στην επήρεια που ασκείται από την κορυφή προς τα κάτω στους υφιστάμενους, ελαχιστοποιώντας την σημασία της οριζόντιας και από κάτω προς τα πάνω επίδρασης. Η έρευνα για την εξουσία λαμβάνει υπόψιν όλους τους παράγοντες. Μια ακόμα διαφορά είναι ότι στην έρευνα για την ηγεσία δίνεται συχνά έμφαση στον ύψος. Η έρευνα αναζητά απαντήσεις σε ερωτήματα όπως πόσο υποστηρικτικός θα πρέπει να είναι ένας αρχηγός και σε ποιο βαθμό θα πρέπει να συμμετέχουν οι υφιστάμενοι στην λήψη αποφάσεων. Αντιθέτως, η έρευνα για την εξουσία εστιάζει στις τακτικές για την επίτευξη υπακοής. Τέλος, η ηγεσία επικεντρώνεται στην επίδραση του ατομικού ηγέτη, ενώ η μελέτη της εξουσίας αναγνωρίζει ότι τόσο οι ομάδες όσο και τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εξουσία για να είναι αρχηγοί, αλλά και μπορούν να την χρησιμοποιήσουν και ως μέσο για την επίτευξη συλλογικών στόχων.

Τύποι Εξουσίας

Η εξουσία μπορεί να διαχωριστεί σε διαφορετικούς τύπους οι οποίοι έχουν και διαφορετικές αφετηρίες. Η εξουσία μπορεί να έχει βάση είτε την τυπική της διάσταση (καταναγκασμού, ανταμοιβής, νόμιμης) είτε μπορεί να έχει ως βάση την προσωπική εξουσία (αυθεντίας αναφοράς), Η έρευνα υποστηρίζει ότι οι προσωπικές πηγές εξουσίας είναι οι πιο αποτελεσματικές στους διάφορους οργανισμούς. Τόσο η εξουσία της αυθεντίας όσο και η εξουσία της αναφοράς σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους, με την οργανωσιακή τους δέσμευση και την απόδοσή τους ενώ η εξουσία της ανταμοιβής και η νόμιμη εξουσία δείχνουν να μη συνδέονται με αυτά τα αποτελέσματα. Μια πηγή τυπικής εξουσίας -η εξουσία καταναγκασμού- μπορεί να έχει ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο.

Τυπική εξουσία

Η τυπική εξουσία βασίζεται στη θέση του ατόμου σε έναν οργανισμό και πηγάζει από τον θεσμικό ρόλο του υποκειμένου έναντι των υφισταμένων του. Μπορεί να προέρχεται από την ικανότητα καταναγκασμού ή ανταμοιβής, ή από την επίσημη εξουσία της θέσης.

Εξουσία Καταναγκασμού

Η αναπαράσταση της δύναμης του καταναγκασμού βασίζεται στον φόβο των αρνητικών συνεπειών που προκύπτουν από την έλλειψη συμμόρφωσης. Σε φυσικό επίπεδο, αυτή η δύναμη εδράζεται στην επιβολή ή την απειλή της επιβολής σωματικής τιμωρίας, όπως η πρόκληση πόνου, ο περιορισμός της κινητικότητας ή η απαγόρευση βασικών οργανικών αναγκών και αναγκών ασφάλειας. Σε οργανωσιακό επίπεδο, το άτομο Α έχει δύναμη καταναγκασμού πάνω στο άτομο Β, αν ο Α έχει την δυνατότητα να τον απολύσει, να τον θέσει σε διαθεσιμότητα ή να τον υποβιβάσει, υποθέτοντας ότι η εργασία του Β έχει αξία για αυτόν. Εάν ο Α μπορεί να αναθέσει στον Β εργασιακές δραστηριότητες που ο Β θεωρεί απεχθείς ή να συμπεριφερθεί προς τον Β με τρόπο που ενοχλεί τον Β, τότε ο Α διαθέτει δύναμη καταναγκασμού πάνω στον Β.

Επιπλέον, η δύναμη καταναγκασμού μπορεί επίσης να προέρχεται από την κράτηση κρίσιμων πληροφοριών. Άνθρωποι σε μια οργάνωση που διαθέτουν πληροφορίες ή γνώσεις που χρειάζονται άλλοι μπορούν να καθιστούν τους άλλους εξαρτημένους από αυτούς. Η ανάθεση σημαντικών αρμοδιοτήτων σε μια ιεραρχική δομή οδηγεί τους ανθρώπους στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες είναι ιδιαίτερος ισχυροί. Γενικά, όταν οι διευθυντές σχολείων, οι πρόεδροι τραπεζών ή οι αρχηγοί στρατού μιλούν, οι δάσκαλοι, οι ταμίες και οι ανθυπολοχαγοί ακούν και συνήθως συμμορφώνονται.

Προσωπική εξουσία

Πολλές φορές στους οργανισμούς, κάποιιοι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να ασκούν εξουσία και επιρροή, χωρίς ωστόσο να είναι διευθυντές ή να έχουν επίσημη εξουσία. Αυτή η εξουσία πηγάζει από τα μοναδικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου τα οποία του δίνουν την ευκαιρία να λειτουργεί ηγετικά ή και εξουσιαστικά έναντι συναδέλφων του. Υπάρχουν δύο βάσεις στις οποίες εδράζεται η προσωπική εξουσία: οι δεξιότητες και ο σεβασμός και ο θαυμασμός των άλλων προς το πρόσωπο αυτού που ασκεί την προσωπική εξουσία. Η προσωπική εξουσία μπορεί να συνυπάρχει με την επίσημη εξουσία, αλλά μπορεί επίσης να λειτουργεί και ανεξάρτητα.

Εξουσία της αυθεντίας

Η εξουσία της αυθεντίας προκύπτει από την επιρροή που ασκείται λόγω της εξειδίκευσης σε ειδικές δεξιότητες ή γνώσεις. Καθώς τα επαγγέλματα γίνονται ολοένα και πιο εξειδικευμένα, εξαρτόμαστε ολοένα και περισσότερο από τους ειδικούς για να επιτύχουμε τους στόχους μας. Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι γιατροί διαθέτουν εξειδίκευση και, συνεπώς, ασκούν εξουσία: οι περισσότεροι ακολουθούμε τις οδηγίες του γιατρού μας. Οι ειδικοί στον τομέα της υπολογιστικής επιστήμης, οι φοροτεχνίτες, οι οικονομολόγοι, οι βιομηχανικοί, οι ψυχολόγοι και άλλοι ειδικοί ασκούν εξουσία μέσω της εξειδίκευσής τους.

Εξουσία της αναφοράς

Η εξουσία της αναφοράς (referent power) βασίζεται στην ταύτιση με ένα πρόσωπο που διαθέτει επιθυμητούς πόρους ή ελκυστικά προσωπικά χαρακτηριστικά. Αν συμπαθούμε, σεβόμαστε και θαυμάζουμε ένα άτομο, το άτομο αυτό μπορεί να ασκήσει εξουσία πάνω μας γιατί θέλουμε να το ικανοποιήσουμε και να λάβουμε και τα εύσημα.

Η εξουσία της αναφοράς αναπτύσσεται λόγω του θαυμασμού προς κάποιον και μιας επιθυμίας να μοιάσουμε σε αυτό το άτομο. Μας βοηθά να εξηγήσουμε, για παράδειγμα, γιατί οι διασημότητες παίρνουν εκατομμύρια δολάρια για να πλασάρουν προϊόντα σε διαφημίσεις. Η έρευνα μάρκετινγκ μας δείχνει πώς άτομα όπως ο LeBron James και ο Tom Brady έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν την επιλογή σας σε αθλητικά παπούτσια και πιστωτικές κάρτες. Με λίγη εξάσκηση, εσείς και εγώ θα μπορούσαμε πιθανότατα να πλασάρουμε τα προϊόντα εξίσου καλά με τους επωνύμους αλλά το αγοραστικό κοινό δεν ταυτίζεται με εμάς. Εντούτοις ορισμένοι άνθρωποι που δεν είναι σε τυπικές ηγετικές θέσεις διαθέτουν εξουσία της αναφοράς και ασκούν επιρροή στους άλλους λόγω του χαρισματικού τους δυναμισμού, της συμπαθούς τους προσωπικότητας και της συναισθηματικής τους επίδρασης σε εμάς.

Εξάρτηση

Η πιο σημαντική πτυχή της εξουσίας είναι ότι αποτελεί μια λειτουργία εξάρτησης. Από την έρευνα μπορούμε να συμπεράνουμε μία θεμελιώδη αρχή αναφορικά με την σχέση εξάρτησης: όσο μεγαλύτερη είναι η εξάρτηση του Β από τον Α, τόσο περισσότερη εξουσία κατέχει ο Α πάνω στον Β. Όταν κάποιος έχει στην κατοχή του κάτι που οι άλλοι επιθυμούν και το ελέγχει αποκλειστικά, τότε δύναται να καταστήσει τους άλλους εξαρτημένους από εκείνον, αποκτώντας έτσι εξουσία πάνω τους. Ωστόσο, όταν ένας πόρος είναι άφθονος, η κατοχή του δεν αυξάνει την εξουσία. Έτσι, όσο περισσότερο κάποιος διευρύνει τις εναλλακτικές επιλογές του, τόσο λιγότερη εξουσία παραχωρεί στους άλλους. Αυτό εξηγεί γιατί οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν πολλούς προμηθευτές και γιατί πολλοί άνθρωποι επιδιώκουν οικονομική ανεξαρτησία για να μειώσουν την εξουσία που μπορούν να ασκήσουν οι άλλοι για να περιορίσουν την πρόσβασή τους σε ευκαιρίες και πόρους.

Η εξάρτηση δημιουργείται από διάφορους παράγοντες. Αυξάνεται όταν ένας πόρος που ελέγχεται από ένα άτομο θεωρείται σημαντικός, σπάνιος και αναντικατάστατος. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο βαθμός σημασίας μπορεί να ποικίλλει, από έναν πόρο απαραίτητο για την επιβίωση έως έναν πόρο που είναι της μόδας ή παρέχει άνεση. Η σπανιότητα είναι ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην εξάρτηση. Παρατηρούμε τη σχέση σπανιότητας και εξάρτησης στον τομέα της απασχόλησης. Όταν η προσφορά εργαζομένων είναι χαμηλή σε σύγκριση με τη ζήτηση, οι εργαζόμενοι μπορούν να διαπραγματεύονται πιο ελκυστικά πακέτα μισθών και παροχών σε σύγκριση με επαγγέλματα με πληθώρα υποψηφίων. Αντίθετα, σε αγορές με περιορισμένη προσφορά και υψηλή ζήτηση, όπως οι αναλυτές συστημάτων δικτύου, η διαπραγματευτική δύναμη των μηχανικών υπολογιστών τους επιτρέπει να απαιτούν υψηλότερους μισθούς, λιγότερες ώρες διδασκαλίας και άλλα προνόμια.

Η έννοια του αναντικατάστατου ενισχύει περαιτέρω τη δύναμη των ατόμων που ελέγχουν έναν συγκεκριμένο πόρο. Όσο λιγότερα υποκατάστατα είναι διαθέσιμα για έναν πόρο, τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη που ασκεί το άτομο που τον ελέγχει. Για παράδειγμα, στα πανεπιστήμια όπου τονίζεται η αξία των δημοσιεύσεων του διδακτικού προσωπικού, όσο

περισσότερη αναγνώριση λαμβάνει ένα μέλος του προσωπικού μέσω των δημοσιεύσεών του, τόσο περισσότερη εξουσία κατέχουν. Ως αποτέλεσμα, η εργασία τους γίνεται λιγότερο αντικαταστάσιμη, δίνοντάς τους πλεονέκτημα στις διαπραγματεύσεις και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ εξάρτησης και εξουσίας είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της δυναμικής σε διάφορα πλαίσια, είτε πρόκειται για οργανωτικές δομές, οικονομικά συστήματα ή ακαδημαϊκά περιβάλλοντα.

1.2 Μοντέλα Ηγεσίας

Στα σύγχρονα συστήματα υπηρεσιών υγείας, οι ηγέτες αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς. Καθώς οι μονάδες υγείας γίνονται πιο περίπλοκες κρίνεται απαραίτητο το προσωπικό να εργάζεται από κοινού προκειμένου να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω του συντονισμού των προσπαθειών ώστε το τελικό προϊόν εργασίας να είναι όσο το δυνατόν καλύτερο. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν επιπλέον δεξιότητες ομαδικής και πολιτικής ηγεσίας με στόχο να δημιουργήσουν ένα συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα εμπνέεται από κρίσιμες παραμέτρους της εργασίας όπως η συλλογικότητα και η συνεργασία. Πλέον, οι παραδοσιακές προσεγγίσεις των χαρακτηριστικών, της συμπεριφοράς και της εξάρτησης αν και έχουν συμβάλει σημαντικά στη μελέτη της ηγεσίας δεν εξηγούν επαρκώς το *modus operandi* των οργανισμών υγείας.

Η διοίκηση και η ηγεσία είναι διαφορετικές αλλά αλληλένδετες έννοιες, με τη διοίκηση να επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων και την ηγεσία να ενθαρρύνει την καινοτόμο σκέψη και αλλαγή. Η ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της οργανωτικής απόδοσης. Οι θεωρίες ηγεσίας περιλαμβάνουν την κατανόηση του εαυτού, την ύπαρξη ενός οράματος το οποίο μπορεί να επικοινωνηθεί στον μέγιστο βαθμό, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την ανάληψη αποτελεσματικής δράσης για την αξιοποίηση των ηγετικών δυνατοτήτων. Η ικανοποίηση από την εργασία σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να επηρεαστεί από τα στυλ και τις πρακτικές ηγεσίας (Chatterjeeetal., 2018).

Σύμφωνα με τους Nanjundeswaraswamy&Swamy (2014) ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για τη μείωση των ποσοστών φθοράς και την παραγωγική επίτευξη των οργανωτικών στόχων σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα στυλ ηγεσίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο ως προς την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η μετασχηματιστική ηγεσία όπως θα αναδειχθεί και παρακάτω είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της συνολικής ικανοποίησης. Οι οργανισμοί με ανταγωνιστική και καινοτόμο κουλτούρα τείνουν να έχουν υψηλότερες επιδόσεις, επηρεαζόμενες από το στυλ ηγεσίας το οποίο εφαρμόζεται κάθε φορά. Τα στυλ ηγεσίας περιλαμβάνουν την εθελοντική συμμετοχή των υφισταμένων στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναθέτουν ή επηρεάζουν άλλους για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Εντέλει, η αποτελεσματικότητα και ο ρόλος της ηγεσίας επηρεάζουν την απόδοση, τις στάσεις και τις συμπεριφορές. Οι δείκτες υψηλής ηγεσίας συνδέονται με βελτιωμένες δυνατότητες απόδοσης και την φήμη των οργανισμών λόγω της αποτελεσματικότητας τους (Robbins, 2018). Η σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα δείχνει μια ισχυρότερη συσχέτιση με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Τα στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν θετικά την οργανωτική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Η ηγεσία είναι πολιτισμικά προσανατολισμένη και περιλαμβάνει παραδοσιακές πεποιθήσεις, κανόνες και αξίες. Η οργανωτική ηγεσία και η επιχειρηματική ηθική συνδέονται, γεγονός που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της οργανωσιακής ζωής και να έχει θετική επιρροή στα μέλη του οργανισμού και στην ευρύτερη κοινότητα. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα συναλλακτικά ή μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας των στελεχών συσχετίζονται θετικά με τις αντιλήψεις για την καινοτομία και την ενθάρρυνση των στελεχών.

Η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, την ικανοποίηση και την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη και η οργανωτική δέσμευση ενισχύεται από τη συμπεριφορά του οργανισμού ως πολίτη. Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην ατομική επιρροή, την πνευματική ενθάρρυνση και την πνευματική διέγερση, με στόχο να δημιουργήσει όραμα και εμπιστοσύνη μεταξύ του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων

του. Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των βασικών και εξωτερικών απαιτήσεων του προσωπικού, στη διατήρηση μιας σταθερής οργάνωσης μέσω των ρόλων εργασίας και του σχεδιασμού της αποστολής. Το στυλ ηγεσίας είναι ένα σχετικά σταθερό πρότυπο συμπεριφοράς ηγέτη που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των οργανισμών (Nanjundeswaraswamy&Swamy, 2014).

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η μελέτη των διάφορων στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητη προκειμένου να είναι επαρκής και με συνεκτικό τρόπο η κατανόηση των αιτιών για την διαφορετική προσέγγιση των ηγετών στον τομέα των υπηρεσιών της υγείας. Τα σημαντικότερα στυλ ηγεσίας τα οποία θα δούμε παρακάτω αναλυτικότερα είναι η χαρισματική, η δημοκρατική η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία.

1.2.1 Χαρισματική Ηγεσία

Ο κοινωνιολόγος MaxWeber¹ όρισε τη λέξη χάρισμα ως «ένα συγκεκριμένο γνώρισμα της προσωπικότητας ενός ατόμου δυνάμει του οποίου ξεχωρίζει από τους συνηθισμένους ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως προικισμένος με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες. Αυτές δεν είναι προσιτές στον συνηθισμένο άνθρωπο και θεωρούνται θεϊκής προέλευσης ή υποδειγματικές, και με βάση αυτές το άτομο που τις διαθέτει αντιμετωπίζεται ως ηγέτης».

Η ηγεσία με χάρισμα βασίζεται στις ανεκτίμητες προσωπικές ιδιότητες και τις πεποιθήσεις. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν περιλαμβάνουν τη γοητεία, την πειστικότητα, την προσωπική επιρροή, την αυτοπεποίθηση, τις πρωτότυπες και δημιουργικές ιδέες και τις ισχυρές (και συχνά εκκεντρικές) πεποιθήσεις. Η προσωπικότητα του ηγέτη προκαλεί αφοσίωση και συναισθηματική προσήλωση από τους υποτελείς του. Φυσικά, ελάχιστοι είναι εκείνοι οι ηγέτες που διαθέτουν αυθεντικό χάρισμα και συχνά

¹ Το έργο του MaxWeber αποτελεί θεμελιώδη βιβλιογραφία για την εξέλιξη των μοντέλων ηγεσίας και της οργανωσιακής θεωρίας. Αν και η μελέτη του έργου του και η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας προβληματίζει καθώς μια κριτική αναδεικνύει την αδυναμία εύρεσης ενός αντικειμενικού μέσου για τη μέτρησή του χαρίσματος που περιέχεται στον ορισμό (Bass, 1993), η έννοια της εξουσίας (authority) και η διάκριση της σε ορθολογική, χαρισματική και παραδοσιακή αποτελούν ένα τριμερή διαχωρισμό, ουσιώδη και με τεράστια επιρροή στις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.

χρησιμοποιούν τη δυναμική προσωπικότητά τους για να προαγάγουν και να επιδιώξουν επαναστατικούς στόχους (Robbins, 2018).

Η ηγεσία με βάση το χάρισμα αντιπροσωπεύει ένα είδος ηγεσίας που βασίζεται κυρίως στις προσωπικές ικανότητες του ηγέτη για να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους ακόλουθούς του. Με τον καιρό, ενσωματώνοντας τα χαρακτηριστικά και τις πεποιθήσεις του ατόμου, η χαρισματική ηγεσία αποδεικνύεται αποτελεσματική όταν ασκείται με επιτυχία. Με τον τρόπο που διατυπώνεται ένα όραμα μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής που προσελκύει τους υφιστάμενους για την επίτευξη ενός στόχου και με την προσπάθεια να εμφυσήσουν μια αισιόδοξη προοπτική που συνδέει το παρόν με ένα καλύτερο μέλλον για τον οργανισμό, οι ηγέτες προσπαθούν να εμπνεύσουν τους εργαζομένους. Τα επιθυμητά οράματα ανταποκρίνονται στον χρόνο και τις συνθήκες και ο σκοπός τους είναι να αποτυπώσουν μία αίσθηση μοναδικότητας του οργανισμού και να δημιουργήσουν μια εμπνευσμένη κατεύθυνση για το μέλλον. Έτσι, οι υφιστάμενοι αντλούν έμπνευση όχι μόνο από το πάθος με το οποίο επικοινωνεί ο ηγέτης, αλλά και από την ελκυστικότητα και την προκλητικότητα του μηνύματος. Το όραμα απαιτεί μια συνοδευτική δήλωση οράματος, μια επίσημη διατύπωση που αποτυπώνει το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, που ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων του (Robbins, 2018).

Οι ηγέτες προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου το όραμα αυτό θα γίνει πραγματικότητα, αναπτύσσοντας μια κουλτούρα που ενισχύει την αίσθηση συνειδητοποίησης, συνέπειας και συνοχής μεταξύ των μελών του οργανισμού. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις δηλώσεις οράματος για να εντυπωθεί στους υφισταμένους ένας υπερκείμενος στόχος και σκοπός που υπερβαίνει τα συνηθισμένα όρια. Μέσω αυτών των δηλώσεων, οι ηγέτες δημιουργούν ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης, ενθαρρύνοντας την ομαδικότητα και την αμοιβαία υποστήριξη. Πέρα από την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αυτοπεποίθησης των υφισταμένων, οι ηγέτες διατυπώνουν τις προσδοκίες τους για υψηλή απόδοση και εκφράζουν την πίστη τους ότι οι υφιστάμενοι μπορούν να την επιτύχουν. Μέσω τόσο των λόγων όσο και των πράξεων τους, οι ηγέτες διατυπώνουν ένα νέο σύνολο αξιών και παρέχουν το παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι. Με την έμφαση στη συνέπεια, την ενθάρρυνση και την

αναγνώριση των προσπαθειών των υφισταμένων, οι ηγέτες προάγουν την ανάπτυξη ενός θετικού και αποτελεσματικού περιβάλλοντος εργασίας (Robbins, 2018).

Ο χαρισματικός ηγέτης προβαίνει σε συμπεριφορές που εμπλέκουν το συναίσθημα, αλλά επίσης συχνά υιοθετεί αντισυμβατικές συμπεριφορές προκειμένου να επιδείξει θάρρος και πίστη στο όραμά του. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η χαρισματική ηγεσία είναι αποτελεσματική όταν οι υφιστάμενοι μπορούν να κατανοήσουν πλήρως το μήνυμα που ο ηγέτης προσπαθεί να μεταφέρει. Μελέτες έχουν αναδείξει ότι οι υφιστάμενοι αισθάνονται έντονα την ενσωμάτωση στην εργασία όταν έχουν χαρισματικούς ηγέτες, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η προθυμία τους να παράσχουν βοήθεια και να επιδείξουν συμπεριφορές που εστιάζουν στη συμμόρφωση. Αυτή η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που ενισχύει τη συνεργασία, την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση, ενισχύοντας την απόδοση και την επίτευξη των στόχων.

Η χαρισματική ηγεσία έχει θετικές επιδράσεις σε πολλά πλαίσια. Ωστόσο, υπάρχουν χαρακτηριστικά των υφισταμένων και της κατάστασης που μπορούν να ενισχύουν ή να περιορίζουν τις επιδράσεις της. Ένας παράγοντας που ενισχύει τη χαρισματική ηγεσία είναι το άγχος. Οι άνθρωποι είναι ιδιαίτερα δεκτικοί στη χαρισματική ηγεσία όταν αντιμετωπίζουν κρίση, αισθάνονται άγχος ή νιώθουν ότι η ζωή τους είναι απειλούμενη. Υπάρχει μια πεποίθηση ότι σε καταστάσεις κρίσης απαιτείται μια δυναμική ηγεσία και αυτό καθιστά τους ανθρώπους πιο ανοικτούς σε χαρισματικούς ηγέτες. Ακόμα και σε εργαστηριακές μελέτες, όταν τα άτομα βρίσκονται υπό ψυχολογική διέγερση, είναι πιθανότερο να ανταποκριθούν σε χαρισματικούς ηγέτες. Επιπλέον, κάποιες προσωπικότητες (συνήθως ευάλωτες) είναι ιδιαίτερα δεκτικές στη χαρισματική ηγεσία. Για παράδειγμα, ένα άτομο με μειωμένη αυτοεκτίμηση που αμφισβητεί συνεχώς την αξία του, είναι πιο πιθανό να υιοθετήσει την κατεύθυνση που ορίζει ο ηγέτης αντί να αναπτύξει τον δικό του τρόπο δράσης και σκέψης. Για αυτούς τους ανθρώπους, η κατάσταση μπορεί να έχει πολύ μικρότερη σημασία από τις επιθυμητές χαρισματικές ιδιότητες του ηγέτη. Τελικά, η χαρισματική ηγεσία μπορεί να έχει θετικές επιδράσεις, ειδικά υπό συνθήκες κρίσης ή όταν υπάρχει άγχος. Επιπλέον, οι άνθρωποι με μειωμένη αυτοεκτίμηση μπορεί να είναι πιο δεκτικοί σε χαρισματικούς ηγέτες και να ακολουθήσουν την καθοδήγησή τους αντί να αναπτύξουν τον δικό τους τρόπο

δράσης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψιν και άλλοι παράγοντες και χαρακτηριστικά της κατάστασης, καθώς κάθε περίπτωση μπορεί να είναι μοναδική και να έχει διαφορετικές επιδράσεις (Robbins, 2018).

Δυστυχώς, οι χαρισματικοί ηγέτες που ξεχωρίζουν δεν ενεργούν απαραίτητα προς όφελος των οργανισμών τους. Υπάρχουν ερευνητικές μελέτες που έχουν δείξει ότι τα ναρκισσιστικά άτομα επιδεικνύουν έντονες συμπεριφορές που συσχετίζονται με τη χαρισματική ηγεσία. Πολλοί χαρισματικοί, αλλά διεφθαρμένοι ηγέτες, έχουν επιτρέψει στους προσωπικούς τους στόχους να υπερισχύσουν τους σκοπούς του οργανισμού. Το χάρισμα είναι δύναμη, και αυτή η δύναμη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το καλό ή το κακό. Συνολικά, η χαρισματική ηγεσία μπορεί να έχει θετικές επιδράσεις, αλλά δεν εγγυάται απαραίτητα την ευημερία των οργανισμών ή την ακολουθία της ηθικής συμπεριφοράς.

Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες χρησιμοποιούν το χάρισμά τους και το προσαρμόζουν στους σκοπούς τους μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στον οργανισμό και την κοινωνία γενικότερα. Είναι σημαντικό να υπάρχουν δομές ελέγχου και ισορροπίες εξουσίας που θα περιορίζουν την κατάχρηση της εξουσίας από τους ηγέτες, μία κατάσταση η οποία δυστυχώς συμβαίνει αρκετά συχνά σε μη ελεγχόμενες και κατευθυνόμενες μορφές ηγεσίας. Συνολικά, η ηθική ηγεσία είναι αναγκαία για την αποφυγή καταχρήσεων και τη δημιουργία οργανισμών που λειτουργούν προς όφελος της κοινωνίας. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένοι στις επιπτώσεις των πράξεων τους και να επιδεικνύουν αξίες όπως η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια και ο σεβασμός προς τους άλλους. Με αυτό τον τρόπο θα είναι δυνατή η δημιουργία οργανισμών που θα ευημερούν και θα συμβάλλουν στην κοινωνία συνολικά. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο χαρισματικός ηγέτης δεν αντιπροσωπεύει πάντα την καλύτερη δυνατή λύση. Η επίτευξη των στόχων εξαρτάται, έως έναν βαθμό, από την κατάσταση και από το όραμα του ηγέτη, απαραίτητη όμως είναι και η ύπαρξη ασφαλιστικών δικλείδων με σκοπό ο οργανισμός να μπορεί να αντιμετωπίσει τυχόν τροχοπέδη στο έργο του όπως η κατάχρηση της εξουσίας από τον ηγέτη κ.α. .

1.2.2 Αυταρχική Ηγεσία

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει μια αυστηρή αλυσίδα διοίκησης από πάνω προς τα κάτω και συγκεντρωτικό έλεγχο της λήψης αποφάσεων ως αποτέλεσμα της αναμφισβήτητης αποδοχής της ιεραρχίας. Η επικοινωνία ρέει μονομερώς από τον ηγέτη προς τα κάτω χωρίς να υπάρχουν περιθώρια ανατροφοδότησης ή ανοδικής επικοινωνίας από τα μέλη της ομάδας και με μικρή ικανότητα ανάδρασης (Dewettinck&vanAmeijde, 2011). Όπως σημειώνεται, ο αυταρχικός ηγέτης διατηρεί μια ιεραρχική και αυταρχική θέση και αναμένει από τους οπαδούς/ υφισταμένους του να υπακούουν χωρίς αμφιβολία αλλά και χωρίς αντίλογο (Jumaa, 2005).

Χαρακτηριστικό αυτού του στυλ ηγεσίας είναι η συγκέντρωση τη δύναμης και της εξουσίας μεταξύ της ηγεσίας (Arenasetal., 2017). Οι αυταρχικοί ηγέτες ασκούν πολύ αυστηρό έλεγχο στη λήψη αποφάσεων και αναμένουν από τους υφισταμένους να τηρούν αυστηρά τις οδηγίες τους (Avery, 2004). Αφήνουν ελάχιστο χώρο για προκλήσεις στην εξουσία τους ή αποκλίσεις από καθιερωμένες πολιτικές και κανόνες. Οι αυταρχικοί ηγέτες επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμους στόχους και ευνοούν μια ιεραρχική δομή ομάδας με σαφώς καθορισμένους ρόλους και ευθύνες (Bass, 1990). Δίνουν προτεραιότητα στην αποτελεσματικότητα έναντι της καινοτομίας και της ενδυνάμωσης. Επιπλέον, χαρακτηριστικό της αυταρχικής ηγεσίας είναι η διατήρηση του ελέγχου μέσω καταναγκαστικών οριακών τακτικών όπως οι απειλές, η τιμωρία αλλά και η εντατική επίβλεψη (Northouse, 2019). Με αυτή την τιμωρητική προσέγγιση οι αυταρχικοί ηγέτες πιστεύουν στη δυναμική της εντολής και της υπακοής και μπορεί να καταφύγουν σε απειλές ή τιμωρητικά μέτρα για να ασκήσουν έλεγχο στους οπαδούς τους. Οι κανόνες, οι πολιτικές και οι διαδικασίες διέπουν τις περισσότερες καταστάσεις με τάση για μικροδιαχείριση (Northouse, 2019). Τα μέλη της ομάδας έχουν μικρή αυτονομία ή ευκαιρίες για μία αυτοκατεύθυνση (Dewettinck&vanAmeijde, 2011). Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι τα αυταρχικά στυλ μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και τα εγγενή κίνητρα μεταξύ των εργαζομένων (Dewettinck&vanAmeijde, 2011· Northouse, 2019). Συγκεντρώνοντας την εξουσία, οι αυταρχικοί ηγέτες εμπλέκονται σε εκτενή εποπτεία και επίβλεψη της εργασίας των μελών της ομάδας. Αυτό μπορεί συχνά να εμφανιστεί ως

μικροδιαχείριση. Ωστόσο, αυτό το στυλ μπορεί να είναι κατάλληλο όταν απαιτείται επείγουσα ανταπόκριση και πειθαρχία για την επίτευξη απαιτητικών οργανωτικών στόχων (Jumaa, 2005). Αν και αυτό το στυλ μπορεί να επιτύχει αποτελέσματα σε καταστάσεις που απαιτούν επείγουσα ανάγκη ή πειθαρχία, συχνά βλάπτει το ηθικό, τη δημιουργικότητα, τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων μακροπρόθεσμα.

Η αυταρχική ηγεσία, η οποία όπως αναφέρθηκε χαρακτηρίζεται από ένα στυλ διαχείρισης από πάνω προς τα κάτω, έχει υιοθετηθεί και από οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης (Jasper&Marples, 2005). Ωστόσο, υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι αυτή η προσέγγιση μπορεί να μην είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, ειδικά δεδομένης της σημερινής έμφασης στη φροντίδα που βασίζεται στην ομάδα και στον ασθενή. Η έρευνα δείχνει ότι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης είναι απαραίτητη η υιοθέτηση ενός πιο συνεργατικού μοντέλου κατανεμημένης ηγεσίας για την καλύτερη υποστήριξη των οργανωτικών στόχων και της ευημερίας του προσωπικού. Έρευνες δείχνουν ότι η αυταρχική ηγεσία έχει ορισμένες επιζήμιες επιπτώσεις στα περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Μπορεί να υπονομεύσει την αυτονομία, το ηθικό και την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού με την πάροδο του χρόνου (Casida&Parker, 2011). Η αυστηρή τήρηση κανόνων και ο έλεγχος από πάνω προς τα κάτω συγκρούονται με την έμφαση σε πρακτικές που βασίζονται σε στοιχεία, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και διεπιστημονική συνεργασία που χαρακτηρίζουν τα σύγχρονα μοντέλα υγειονομικής περίθαλψης (Jasper&Marples, 2005).

Η αυταρχική ηγεσία αναστέλλει επίσης τη δέσμευση του προσωπικού, τις δεξιότητες κριτικής σκέψης και τη δημιουργικότητα που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και την προσαρμογή στις γρήγορες αλλαγές στο πεδίο (Bass, 1990 ·Jasper&Marples, 2005). Αντίθετα, η συνεργατική ηγεσία κατανέμει την εξουσία και τη λήψη αποφάσεων σε οργανωτικά επίπεδα χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση που βασίζεται στην ομάδα. Στοχεύει να προσελκύσει και να εμπνεύσει τη δέσμευση από το προσωπικό συνδέοντας τις προσπάθειές του με έναν κοινό οργανωτικό σκοπό (Northouse, 2007). Η συνεργατική ηγεσία συσχετίζεται με υψηλότερα κίνητρα προσωπικού, ικανοποίηση από την εργασία, οργανωτική δέσμευση και ποιότητα απόδοσης σε σύγκριση με αυταρχικά στυλ

(Casida&Parker, 2011). Είναι κατάλληλη για τη σημερινή περίπλοκη παροχή υγειονομικής περίθαλψης που απαιτεί συντονισμένη διεπιστημονική φροντίδα και συμμετοχή από τους χρήστες των υπηρεσιών και υπερέχει της αυταρχικής ηγεσίας (Jasper&Marples, 2005).

Τελικά, ενώ η αυταρχική ηγεσία παραμένει διαδεδομένη, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να υιοθετήσουν ένα πιο συνεργατικό μοντέλο καταναμημένης ηγεσίας. Η συνεργατική ηγεσία υποστηρίζει καλύτερα την τρέχουσα έμφαση σε πρακτικές που βασίζονται σε στοιχεία, ομαδική εργασία, ευελιξία και φροντίδα με επίκεντρο τον ασθενή. Ενθαρρύνει τη δέσμευση του προσωπικού, την καινοτομία και την υπευθυνότητα που απαιτούνται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης. Η συνολική καταναμημένη ηγεσία φαίνεται προτιμότερη από τον αυταρχικό έλεγχο για την προώθηση τόσο των οργανωτικών στόχων όσο και της ευημερίας του προσωπικού σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Όπως αποδεικνύεται, τα καταναμημένα και συνεργατικά μοντέλα ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις από τον αυταρχικό έλεγχο για την επίτευξη οργανωτικών στόχων και τη διατήρηση της ευημερίας του προσωπικού. Αν και είναι ακόμα εμφανής, η υπερβολική εξάρτηση από την αυταρχική ηγεσία που παρατηρείται σε ορισμένους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να στραφεί προς την ενδυνάμωση των ομάδων και την αξιοποίηση της δέσμευσης όλου του προσωπικού για παροχή της υψηλότερης ποιότητας, με επίκεντρο την φροντίδα του ασθενή.

1.2.3 Δημοκρατική/Συμμετοχική Ηγεσία

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στη ομαδική εργασία και τη συμμετοχή των μελών της ομάδας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς (Jumaa, 2005 · Northouse, 2019). Οι δημοκρατικοί ηγέτες εμπλέκουν όλα τα μέλη της ομάδας σε συζητήσεις, οδηγώντας σε υψηλή αποτελεσματικότητα και κίνητρα μεταξύ των εργαζομένων. Βασίζεται στους πνευματικούς πόρους και τις δεξιότητες των υφισταμένων, προάγοντας τη δέσμευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων (Northouse, 2019). Η δημοκρατική ηγεσία δίνει έμφαση στη συμπερίληψη, τη συμμετοχή και την οικοδόμηση

συναίνεσης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Northouse, 2018). Αυτή η προσέγγιση ηγεσίας εκτιμά τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων και εκτιμά τη συμβολή όλων των μελών του οργανισμού (Yukl, 2005). Η δημοκρατική ηγεσία έχει αναγνωριστεί ως προτιμότερη από τα αυταρχικά στυλ καθώς υπερτερεί ως προς την διευκόλυνση της δέσμευσης, της καινοτομίας και της παραγωγικότητας μεταξύ των ομάδων (Conger&Kanungo, 1988). Η συζήτηση πλαισιώνεται γύρω από τη θεωρία και την εμπειρική έρευνα για να παρέχει μια ισορροπημένη άποψη αυτής της προσέγγισης ηγεσίας.

Σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας οι ηγέτες μοιράζονται την εξουσία και ζητούν τη συμβολή των μελών της ομάδας (Northouse, 2019). Η αμφίδρομη επικοινωνία και οι ανταλλαγές μεταξύ ηγετών και μελών της ομάδας ενθαρρύνονται (Dewettinck&vanAmeijde, 2011). Η λήψη αποφάσεων είναι συνεργατική, με ίση συμμετοχή των ηγετών και των μελών της ομάδας (Dewettinck&vanAmeijde, 2011). Η ηγεσία σε αυτό το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει τη διευκόλυνση των συζητήσεων και την οικοδόμηση συναίνεσης για την ενθάρρυνση της συνεργασίας (Arenasetal., 2017). Η έρευνα έχει φτάσει στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική ηγεσία αποτελεί το στυλ ηγεσίας με την υψηλότερη ικανοποίηση, δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη των εργαζομένων και την προσωπική ανάπτυξη (Jumaa, 2005 · Northouse, 2019). Ωστόσο, η κοινή λήψη αποφάσεων μπορεί να επιβραδύνει τις διαδικασίες σε καταστάσεις που απαιτούν γρήγορες απαντήσεις (Jumaa, 2005).

Αρκετές υποθέσεις αποτελούν τη βάση της θεωρίας της δημοκρατικής ηγεσίας. Πρώτον, οι περισσότεροι άνθρωποι σε οργανισμούς επιθυμούν υπευθυνότητα και συμμετοχή σε βασικές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους (Kuhnert&Lewis, 1987). Στη συνέχεια, οι ομάδες είναι γενικά σε καλύτερη θέση από τα άτομα για την επίλυση σύνθετων οργανωτικών προβλημάτων λόγω της συλλογικής τους νοημοσύνης (Conger&Kanungo, 1988). Η θεωρία της δημοκρατικής ηγεσίας υποθέτει επίσης ότι η ποιότητα των αποφάσεων αυξάνεται με την ποικιλομορφία των εισροών και των εναλλακτικών που διερευνώνται (Bass, 1990). Τέλος, προτείνεται ότι η κοινή επιρροή και η λήψη αποφάσεων προάγει την προσωπική ανάπτυξη και το κοινό καλό παρά μόνο τα ατομικά συμφέροντα (Kuhnert&Lewis, 1987).

Η έρευνα δείχνει ότι η δημοκρατική ηγεσία συσχετίζεται με πολλά θετικά αποτελέσματα σε σύγκριση με τα αυταρχικά ή laissez-faire στυλ. Οι υπάλληλοι των δημοκρατικών ηγετών αναφέρουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση λόγω του ότι αισθάνονται ότι έχουν αξία, ακούγονται και είναι ικανοί να επηρεάζουν βασικές αποφάσεις (Conger&Kanungo, 1988). Επιδεικνύουν επίσης μεγαλύτερη οργανωτική δέσμευση που απορρέει από ευκαιρίες συμμετοχής, διαδικαστική δικαιοσύνη και εμπιστοσύνη στη διαχείριση (Ismailetal., 2011). Άλλα ευεργετικά αποτελέσματα που συνδέονται με τη δημοκρατική ηγεσία περιλαμβάνουν την υψηλότερη απόδοση της ομάδας, τη συνοχή και το ηθικό (Northouse, 2018).

Επιπλέον, η δημοκρατική ηγεσία έχει βρεθεί ότι αυξάνει τα κίνητρα εγγενώς μέσω ουσιαστικής εργασίας και σχέσεων και όχι εξωτερικά μέσω ανταμοιβών (Bass, 1990). Αυτό εμπνέει τους οπαδούς να σκέφτονται ελεύθερα και να καταβάλλουν διακριτική προσπάθεια. Η συνεκτίμηση των μοναδικών αναγκών και απόψεων των υφισταμένων οδηγεί σε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, η οποία ενισχύει συμπεριφορές εκτός ρόλου, όπως η οργανωτική υπηκοότητα (Pillai&Williams, 2004). Τέτοια αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η δημοκρατική ηγεσία επηρεάζει θετικά παράγοντες που συνδέονται με την οργανωτική αποτελεσματικότητα όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η δέσμευση, τα κίνητρα και η απόδοση.

Συνοπτικά, η δημοκρατική ηγεσία αποδεικνύεται θεωρητικά και εμπειρικά προτιμότερη από τα αυταρχικά στυλ από πάνω προς τα κάτω στα σύγχρονα οργανωτικά πλαίσια. Οι αρχές της συμμετοχής, της ένταξης, της κοινής επιρροής, της συλλογικής επίλυσης προβλημάτων και της εξέτασης των προοπτικών των οπαδών του ευθυγραμμίζονται με τις εκκλήσεις για ενδυνάμωση και συνεργατική δράση στους οργανισμούς. Το να λαμβάνεις υπόψιν τους άλλους στη λήψη αποφάσεων δημιουργεί εμπιστοσύνη και ικανοποίηση μέσω της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Αντί να αναζητούν την κορυφαία θέση ή την πίστωση, οι δημοκρατικοί ηγέτες στοχεύουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων στις ομάδες τους μέσω της συμμετοχής. Οι θεωρητικές παραδοχές και τα εμπειρικά ευρήματα του μοντέλου υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητά του στην ενίσχυση των κινήτρων, της δέσμευσης, της συνεργασίας και της παραγωγικότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Δίνοντας έμφαση στην ενδυνάμωση στον έλεγχο και σεβασμό της αξιοπρέπειας και των συμφερόντων

όλων των ατόμων, η δημοκρατική ηγεσία αντικατοπτρίζει μια ιδανική μορφή ηγεσίας για πολύπλοκους οργανισμούς που πλοηγούνται σε συνεχείς αλλαγές.

Πίνακας 1

Χαρακτηριστικά Δημοκρατικής Ηγεσίας	
Κοινή λήψη αποφάσεων	Οι δημοκρατικοί ηγέτες εμπλέκουν μέλη της ομάδας σε συνεργατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές απόψεις και οικοδομούν συναίνεση πριν καταλήξουν σε αποφάσεις
Αμφίδρομη επικοινωνία	Η ανοιχτή επικοινωνία ρέει τόσο πάνω όσο και προς τα κάτω στην ιεραρχία. Οι ηγέτες αναζητούν ενεργά ιδέες και πληροφορίες από τις ομάδες τους μέσω συμμετοχικών συζητήσεων και συναντήσεων
Διευθυντής ως Διαμεσολαβητής	Οι δημοκρατικοί ηγέτες παίζουν περισσότερο ρόλο διευκόλυνσης, επιτρέποντας τη θετική δυναμική της ομάδας ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και τον συντονισμό μεταξύ των μελών
Ενδυνάμωση εργαζομένων	Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ενδυναμωμένα καθώς εκτιμώνται οι απόψεις και οι δεξιότητές τους. Αυτή η ψυχολογική ενδυνάμωση ενισχύει τη δέσμευση, τα εγγενή κίνητρα και την ιδιοκτησία πάνω στην εργασία
Υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση	Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι τα δημοκρατικά στυλ επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση λόγω της ενδυνάμωσης, της συμμετοχής και της συνεκτίμησης των αναγκών των εργαζομένων

Πηγή: Dewettinck&vanAmeijde, 2011 · Ιδία Επεξεργασία

Όπως αναδείχθηκε, η θεωρία της δημοκρατικής ηγεσίας παρέχει ένα εποικοδομητικό πλαίσιο για την οργανωτική ηγεσία σε σύγκριση με άλλα μοντέλα. Η ενσωμάτωση των δημοκρατικών αρχών του μπορεί να βοηθήσει στη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και του αντίκτυπου της ηγεσίας σε διάφορα πλαίσια. Για τις σημερινές ομάδες που απαιτούν ενδυνάμωση, κοινό όραμα και συλλογικές προσπάθειες για την αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων, η δημοκρατική ηγεσία είναι ιδιαίτερος σημαντική. Συνολικά, η δημοκρατική ηγεσία αξίζει να εξετάζεται συνεχώς ως μια ζωτική και έγκυρη προσέγγιση για την τόνωση της επιτυχίας του οργανισμού. Τελικά, ενώ τα αυταρχικά στυλ μπορεί να επιτύχουν αποτελέσματα σε επείγουσες καταστάσεις, το κάνουν σε βάρος του ηθικού των εργαζομένων μακροπρόθεσμα. Τα δημοκρατικά στυλ ενθαρρύνουν τη δέσμευση, την ενδυνάμωση και τη δημιουργικότητα μέσω της συμμετοχής και της κοινής λήψης αποφάσεων

1.2.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) επικεντρώνεται στην έμπνευση και την παρακίνηση των οπαδών να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.

Περιλαμβάνει εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη σκέψη. Συνδέεται με βελτιωμένα οργανωτικά αποτελέσματα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διατυπώνουν ένα αισιόδοξο όραμα που επιθυμούν να επιτύχουν οι ακόλουθοί τους. Μέσω συμβολισμών, συναισθηματικών εκκλήσεων και προσδοκιών, εμπνέουν ενθουσιασμό και κίνητρο, δίνοντας τη δυνατότητα στους ακόλουθούς να ξεπεράσουν τα συνηθισμένα όρια (Arenasetal., 2017). Οι ηγέτες παρέχουν νόημα και προκλήση, ενθαρρύνοντας το ομαδικό πνεύμα.

Τα μοντέλα της μετασχηματιστικής (transformational) και της συναλλακτικής (transasctional) ηγεσίας αποτελούν εναλλακτικές προτάσεις στη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας. Βασίζονται στην ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν τους υφιστάμενους ώστε να έχουν πίστη σε αυτούς. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την αντίληψη των ατόμων που τους ακολουθούν, προάγοντας την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Το μοντέλο του Fiedler, περιγράφει τους συναλλακτικούς ηγέτες (transactionalleaders), οι οποίοι κατευθύνουν τους υφισταμένους τους προς καθιερωμένους στόχους, διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς τον ρόλο και τα καθήκοντα. Εντέλει, τόσο η χαρισματική όσο και η μετασχηματιστική ηγεσία όπως θα δούμε παρακάτω, ερμηνεύουν τον ρόλο του ηγέτη ως πηγή έμπνευσης για τους υφιστάμενους, μέσω των συμβόλων, των ιδεών, των λόγων αλλά και των συμπεριφορών τους (Robbins, 2018).

Οι ηγέτες που εκτελούν μετασχηματιστική επιρροή λειτουργούν ως πρότυπα μέσω της ηθικής συμπεριφοράς τους και εστιάζουν σε ιδανικά και ηθικές αξίες υψηλού επιπέδου. Δρουν με τρόπο που ενισχύει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους (Arenasetal., 2017). Η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζεται ως μια προσέγγιση που όχι μόνο ενισχύει τη σχέση ηγέτη-ακόλουθου αλλά εστιάζει επίσης στην αύξηση του επιπέδου κινήτρων και της ηθικής μεταξύ των υφισταμένων. Αυτό το στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από ηγέτες που είναι προσεκτικοί στις ανάγκες και τις ανησυχίες των οπαδών τους και προσπαθούν να τους βοηθήσουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους. Από την άλλη πλευρά, η συναλλακτική ηγεσία περιγράφεται ως μια προσέγγιση που βασίζεται στη συμπεριφορά, όπου οι ηγέτες συμμετέχουν σε ανταλλαγές με οπαδούς, προσφέροντας

κίνητρα ή ανταμοιβές σε αντάλλαγμα για τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης. Αυτό το στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στις αλληλεπιδράσεις που βασίζονται στην απόδοση και εστιάζει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Οι παραπάνω προσεγγίσεις είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με το laissez-faire στυλ ηγεσία το οποίο χαρακτηρίζεται από μια προσέγγιση «hands-off». Οι ηγέτες που ασκούν αυτό το στυλ τείνουν να αποποιούνται την ευθύνη, να καθυστερούν τη λήψη αποφάσεων και να εκδηλώνουν έλλειψη ενδιαφέροντος για την ικανοποίηση των αναγκών των οπαδών τους (Kuhnert&Lewis, 1987).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια έννοια που έχει λάβει εξέχουσα προσοχή στην έρευνα της οργανωσιακής συμπεριφοράς τις τελευταίες δεκαετίες (Bass, 1985 · Yukl, 1999). Αυτή η θεωρία ηγεσίας υπερβαίνει τις συναλλαγές επιδιώκοντας όπως αναφέρθηκε προηγουμένως να εμπνεύσει τους οπαδούς και να προωθήσει τη θετική αλλαγή μέσω εξιδανικευμένης επιρροής, έμπνευσης, πνευματικής διέγερσης και ατομικής εκτίμησης (Northouse, 2018). Ένας αυξανόμενος όγκος στοιχείων δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, στην εργασιακή ικανοποίηση, στα κίνητρα και στην απόδοση σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της υγειονομικής περίθαλψης (Bass, 1990).

Οι ηγέτες σύμφωνα με αυτό το μοντέλο προάγουν την πνευματική εξέλιξη των οπαδών τους, ενθαρρύνοντάς τους να έχουν δημιουργική σκέψη και να αμφισβητούν τις υπάρχουσες νόρμες. Τους ενθαρρύνουν επίσης να αμφισβητούν τις παραδόσεις και να προσεγγίζουν τα προβλήματα με καινοτόμους τρόπους, με σκοπό να παράγουν νέες λύσεις (Arenasetal., 2017). Οι ηγέτες αυτοί προωθούν την ευφυΐα, τον ορθολογισμό και την επίλυση προβλημάτων μέσω των ιδεών και των συνεισφορών των οπαδών τους, αντί να επιβάλλουν τις δικές τους απόψεις και κρίσεις. Μέσω αυτής της προσέγγισης, δημιουργούν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανεξάρτητη σκέψη και την ανάπτυξη νέων ιδεών. Οι ηγέτες αυτοί, επιδεικνύουν μια εξατομικευμένη εκτίμηση για τους οπαδούς τους, παρέχοντας τους καθοδήγηση, στήριξη και ευκαιρίες ανάπτυξης. Ακούν προσεκτικά τους οπαδούς, τους αναθέτουν κατάλληλες εργασίες και αντιμετωπίζουν τις ατομικές τους ανάγκες για ανάπτυξη (Arenasetal., 2017). Επιπλέον, αυτοί οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των οπαδών τους και δρουν ως μέντορες, παρέχοντας τους

υποστήριξη και προκλήσεις για να αναπτύξουν τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθησή τους. Μέσω αυτής της προσέγγισης, οι ηγέτες αναδεικνύουν το δυναμικό των οπαδών τους και τους ενθαρρύνουν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους σε όλο τους το εύρος.

Η θεωρία του Bass (1985) για τη μετασχηματιστική ηγεσία σηματοδοτεί μια εξέλιξη από τις προοπτικές της συναλλακτικής ηγεσίας που δίνουν έμφαση στις ενδεχόμενες ανταμοιβές και τη διαχείριση ανά εξαίρεση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμφανίζουν τέσσερις βασικές συμπεριφορές που παρακινούν τους οπαδούς να επιτύχουν εξαιρετική απόδοση πέρα από τις προσδοκίες (Bass, 1985 · Northouse, 2018). Η εξιδανικευμένη επιρροή περιλαμβάνει τους ηγέτες που ενεργούν ως πρότυπα μέσω του χαρίσματος και των συμπεριφορών τους που θέλουν να μιμηθούν οι οπαδοί. Το εμπνευσμένο κίνητρο περιλαμβάνει τους ηγέτες που διατυπώνουν ένα ελκυστικό όραμα που εμπνέει ενθουσιασμό και δέσμευση. Η πνευματική διέγερση εμπνέει τους οπαδούς να βλέπουν τα θέματα δημιουργικά και να αμφισβητούν τις υποθέσεις, ενώ η εξατομικευμένη εξέταση περιλαμβάνει την προσοχή στις ανάγκες κάθε οπαδού και την ενθάρρυνση της ανάπτυξής τους (Northouse, 2018).

Αρκετές υποθέσεις αποτελούν τη βάση της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Το πρώτο είναι ότι τα περισσότερα άτομα σε οργανισμούς επιθυμούν υπευθυνότητα και συμμετοχή σε βασικές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους (Kuhnert&Lewis, 1987). Δεύτερον, οι ομάδες είναι συχνά σε καλύτερη θέση από τα άτομα για την επίλυση σύνθετων οργανωτικών προβλημάτων λόγω της συλλογικής τους νοημοσύνης (Conger&Kanungo, 1988). Τρίτον, η ποιότητα των αποφάσεων αυξάνεται με την ποικιλομορφία των εισροών και των εναλλακτικών που διερευνώνται (Bass, 1990). Τέταρτον, η κοινή επιρροή και η λήψη αποφάσεων προάγουν την ατομική εκπλήρωση και το ευρύτερο κοινό καλό (Kuhnert&Lewis, 1987). Η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει έτσι να αναπτύξει τους οπαδούς σε ηγέτες, να ενισχύσει τα κίνητρα και το ηθικό τους και να τους εμπνεύσει να υπερβούν τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό της ομάδας (Northouse, 2018).

Ως θεωρητικό πλαίσιο, η μετασχηματιστική ηγεσία ευθυγραμμίζεται καλά με την πραγματικότητα των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Συγκεκριμένα, αντανακλά τη

συλλογική φύση που απαιτείται σε κλινικά περιβάλλοντα. Αντιμετωπίζει επίσης την ανάγκη για συνεχή καινοτομία στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης.

Παρακάτω θα αναδειχθούν τα στοιχεία που υποστηρίζουν τη θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την υγειονομική περίθαλψη, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωτική δέσμευση, τα κίνητρα, οι επιδόσεις, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη και η ανάπτυξη των υποτελών (Bono&Judge, 2004). Συγκεκριμένα, θα αναλύσει τις επιπτώσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας για τη διαχείριση πολύπλοκων αλλαγών στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης. Η συζήτηση θα ενσωματώσει εμπειρικά ευρήματα στην υπάρχουσα θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για να παρέχει αναλύσεις και συστάσεις για ηγέτες που διαχειρίζονται την αλλαγή στα πλαίσια της υγειονομικής περίθαλψης.

Αρκετές μελέτες έχουν συνδέσει τη μετασχηματιστική ηγεσία με παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως η μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση² και η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και κίνητρα (Kuhnert&Lewis, 1987). Για παράδειγμα, οι Rafferty και Griffin (2004) εξέτασαν 324 υφισταμένους και 87 από τους αντίστοιχους διευθυντές τους σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίστηκε αρνητικά με την εξουθένωση των οπαδών, ενώ θετικά σχετίζεται με την ικανοποίηση από την επίβλεψη, τη σαφήνεια του ρόλου και την οργανωτική δέσμευση. Οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές των ηγετών μείωσαν άμεσα την επαγγελματική εξουθένωση και έμμεσα αύξησαν την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της σαφήνειας των ρόλων και της οργανωτικής δέσμευσης (Rafferty&Griffin, 2004).

Ομοίως, στη μελέτη τους με 189 Ιρανούς νοσηλευτές, οι EbrahimAbadietal. (2011) διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μείωσε την πρόθεση στροφής, αύξησε την οργανωτική δέσμευση και προώθησε τα κίνητρα των εργαζομένων μέσω της ενισχυμένης ικανοποίησης από την εργασία. Επίσης συσχετίστηκε θετικά με τις τρεις υποκλίμακες της

² Με τον όρο «εξουθένωση» αναφερόμαστε στον αγγλικό όρο Burnout, μια κατάσταση πλήρους πνευματικής, σωματικής και συναισθηματικής εξάντλησης η οποία είναι σύμπτωμα σε ποικίλα εργασιακά περιβάλλοντα. Συνήθως τα υποκείμενα αντιμετωπίζουν εξάντληση, και δυσκολία συμμετοχής σε δραστηριότητες που συνήθως σε κανονικές συνθήκες θα θεωρούνταν σημαντικές

συναισθηματικής, κανονιστικής και συνεχούς οργανωτικής δέσμευσης (EbrahimAbadietal., 2011). Αρκετές άλλες μελέτες έχουν επιβεβαιώσει τη θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας (Kouzes&Posner, 1987). Αυτά τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με την πρόταση ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προκαλούν θετικές στάσεις των εργαζομένων κάνοντας έκκληση στις αξίες και τα ιδανικά των υφισταμένων, ενώ τους δίνουν τη δυνατότητα να επιτύχουν πέρα από τις προσδοκίες (Burns, 1978). Η ικανότητά τους να καλλιεργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, προσοχής, πνευματικής διέγερσης και άρθρωσης ενός εμπνευσμένου οράματος μεταφράζεται σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία (Kuhnert&Lewis, 1987).

Τα ευρήματα που σκιαγραφούνται επιβεβαιώνουν περαιτέρω τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς στην προώθηση των εργασιακών στάσεων και της ευημερίας των εργαζομένων σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Η θετική σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης έχει αποδειχθεί σε μελέτες που αφορούν επαγγελματίες υγείας. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν εξιδανικευμένη επιρροή, έμπνευση, πνευματική διέγερση και ατομική προσοχή προς τους υφισταμένους μπορούν να συμβάλουν στην αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε οφέλη όπως αυξημένη οργανωτική δέσμευση, κίνητρα και ηθικό μεταξύ των εργαζομένων σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Η προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων και την παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας ασθενών.

Πίνακας 2

Συνιστώσες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	
Πνευματική διέγερση	Οι ηγέτες προκαλούν υποθέσεις και συμβατική σκέψη, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μεταξύ των οπαδών
Εξατομικευμένη εξέταση	Οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις ατομικές ανάγκες, παρέχοντας εξατομικευμένη καθοδήγηση και προπόνηση για να βοηθήσουν τους οπαδούς να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητές τους.
Ιδανοποιημένη επιρροή	Οι ηγέτες εμφανίζουν χάρισμα, κερδίζοντας εμπιστοσύνη και σεβασμό από τους οπαδούς μέσω υποδειγματικής επαγγελματικής συμπεριφοράς και προσωπικής

	ακεραιότητας (Kuhnert&Lewis, 1987).
Έμπνευσμένο κίνητρο	Οι ηγέτες διατυπώνουν ένα ελκυστικό όραμα και χρησιμοποιούν έμπνευση για να παρακινήσουν τους οπαδούς εστιάζοντας σε κοινές αξίες και ιδανικά.

Πηγή: *Ιδία Επεξεργασία*

Επιπτώσεις στους Οργανισμούς Υγείας

Η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στην οργανωτική μάθηση και συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανότητας των οπαδών να μεταμορφώνουν τις οργανώσεις τους (Arenasetal., 2017). Μετατρέπει το εξωτερικό κίνητρο των εργαζομένων σε εσωτερικό κίνητρο (Bass, 1985). Μεταξύ των νοσηλευτών συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συσχετιστεί με χαμηλότερη επαγγελματική εξουθένωση, υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και ανεπτυγμένη οργανωτική δέσμευση (Hyrcas&Shohet, 2006). Μειώνει την πρόθεση αλλαγής του προσωπικού και ενισχύει την ψυχική ευεξία (Frankeetal., 2014). Τα νοσοκομεία με μετασχηματιστικούς κλινικούς ηγέτες δείχνουν υψηλότερη ποιότητα φροντίδας που αξιολογείται από τον νοσηλευτή (Wong&Giallonardo, 2013).

Οι ηγέτες ενσωματώνουν μετασχηματιστικές ιδιότητες μέσω της επίκλησης στις αξίες, του οραματισμού του μέλλοντος, παραμένοντας ευαίσθητοι στις ανάγκες των εργαζομένων και αντιμετωπίζοντάς τους ως πλήρεις ανθρώπινες υπάρξεις (Kuhnert&Lewis, 1987). Η επιτυχία απαιτεί από τους ηγέτες να συντονίζουν τις πεποιθήσεις και τις αξίες τόσο του οργανισμού όσο και των οπαδών (Kuhnert&Lewis, 1987). Οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν ως συνήγοροι και υπερασπιστές και των δύο.

1.2.5 Laissez-Faire Ηγεσία

Η ηγεσία Laissez-faire αντιπροσωπεύει ένα πιο παθητικό στυλ όπου οι ηγέτες αποδεσμεύονται και αποφεύγουν την παρέμβαση στην εργασιακή ρουτίνα (Northouse, 2019). Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του στυλ τα εξής:

- Οι ηγέτες ακολουθούν μια προσέγγιση «με τα χέρια μακριά» (hands-off) στη λήψη των αποφάσεων, παρέχοντας ελάχιστη κατεύθυνση ή επίβλεψη (Northouse, 2019).
- Τα μέλη της ομάδας έχουν αυτονομία να λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα και χωρίς διευθυντική εμπλοκή (Arenasetal., 2017).
- Η επικοινωνία είναι ανύπαρκτη ή εξαιρετικά σπάνια μεταξύ των ηγετών και των μελών της ομάδας (Dose, 1999).
- Η ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως σχεδόν απύσχα, αποφεύγοντας τόσο την ευθύνη όσο και την εξουσία στον οργανισμό (Jumaa, 2005).
- Τα λάθη και τα προβλήματα συχνά μένουν αδιευκρίνιστα, καθώς οι ηγέτες ασκούν τα καθήκοντα του με μινιμαλιστικό τρόπο (Northouse, 2019).

Σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η laissez-faire ηγεσία συνδέεται αρνητικά με τις στάσεις των εργαζομένων. Για παράδειγμα μελέτη 163 στελεχών επιχειρήσεων βρήκε μια αντίστροφη συσχέτιση μεταξύ της laissez-faire ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία (Herold, Fedor&Caldwell, 2007). Μια μετα-ανάλυση 47 ανεξάρτητων δειγμάτων που κάλυπταν 4.775 στελέχη αποκάλυψε μια αρνητική σχέση μεταξύ αυτού του στυλ και της ικανοποίησης των εργαζομένων με την επίβλεψη (DeHoogh, Greer&DenHartog, 2015).

Ενώ αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στα άτομα ελευθερία να ενεργούν ανεξάρτητα, η έλλειψη καθοδήγησης, δέσμευσης και λογοδοσίας από τους ηγέτες την καθιστά ακατάλληλη στα περισσότερα οργανωτικά περιβάλλοντα. Οι λόγοι οι οποίοι μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η laissez-faire ηγεσία είναι τελικά προβληματική για τα περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα μπορούμε να πούμε ότι συνοψίζεται στα εξής σημεία:

- Παραίτηση από την ευθύνη: Μια βασική κριτική είναι ότι αυτό το μοντέλο ηγεσίας συνεπάγεται την παραίτηση από τις ηγετικές ευθύνες με συνέπεια την δημιουργία μιας οξύμωρης κατάστασης ως προς τον ρόλο που έχουν και την απουσία έργου που πηγάζει από αυτό το ρόλο. Οι ηγέτες αποτυγχάνουν ή και δεν επιθυμούν να

- παρέμβουν, να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους ή υποστήριξη ή να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα εγκαίρως.
- Έλλειψη κατεύθυνσης: Οι υφιστάμενοι λαμβάνουν ελάχιστη έως καθόλου καθοδήγηση από ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αβεβαιότητα, την έλλειψη σαφήνειας στους ρόλους και τις προσδοκίες και τη μείωση της λογοδοσίας.
 - Ελάχιστη ανατροφοδότηση: Οι ηγέτες που εξασκούν αυτό το μοντέλο ηγεσίας παρέχουν ελάχιστη ανατροφοδότηση απόδοσης στους ακόλουθους. Η έλλειψη επικοινωνίας και επίβλεψης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ανάπτυξη, τα κίνητρα και την παραγωγικότητα.
 - Συνδέεται με χαμηλότερες επιδόσεις: Οι μελέτες συνδέουν την ηγεσία laissez-faire με χαμηλότερη ατομική και οργανωτική απόδοση. Η αποδεσμευμένη προσέγγιση δεν δίνει κίνητρο για την αριστεία αλλά αντιθέτως οδηγεί στην πεποίθηση ότι η εργασία δεν έχει απολύτως κανένα νόημα.
 - Καταλληλότητα κατάστασης: Σε πολύ περιορισμένες καταστάσεις και μεταξύ οπαδών με υψηλή εξειδίκευση, με κίνητρα, αυτό το στυλ μπορεί να είναι αποδεκτό, αλλά παραμένει σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενο από το συγκεκριμένο πλαίσιο.

Τελικά, η απουσία καθοδήγησης και ανατροφοδότησης δημιουργούν ένα αίσθημα απογοήτευσης και αποξένωσης από τους στόχους του οργανισμού. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι απογοητευτικά απύσχα από το παραπάνω μοντέλο. Μελέτες σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης έχουν εντοπίσει παρόμοια ευρήματα σχετικά με την ηγεσία laissez-faire και την ικανοποίηση από την εργασία. Οι Avolio και Bass (1991) διαπίστωσαν ότι οι συμπεριφορές που αντικατοπτρίζουν την ηγεσία του laissez-faire προέβλεπαν αρνητικά την ικανοποίηση μεταξύ των νοσηλευτών. Οι Judge και Piccolo (2004) ανέφεραν μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας laissez-faire και της ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων στα νοσοκομεία. Ομοίως, έχει παρατηρηθεί ότι το στυλ ηγεσίας laissez-faire είχε τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με τα στυλ συναλλαγής και μετασχηματισμού μεταξύ των νοσηλευτών στην Ιορδανία (Hamdan, 2013). Εντέλει, το παραπάνω στυλ ηγεσίας κρίνεται ακατάλληλο στις περισσότερες των περιπτώσεων καθώς απαιτείται υψηλή εξειδίκευση και ηγετικές αρετές

από την πλευρά των εργαζομένων ώστε η laissez-faire ηγεσία απλώς να μην αποτελέσει εμπόδιο στην λειτουργία των οργανισμών.

1.2.6 Περισσότερα Μοντέλα Ηγεσίας

Συνεργατικό στυλ ηγεσίας

Η συνεργατική ηγεσία δίνει έμφαση στον συντονισμό, τη συνεργασία και τη συλλογική λήψη αποφάσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων (Jumaaetal., 2005). Τα βασικά χαρακτηριστικά στο συνεργατικό στυλ ηγεσία περιλαμβάνουν τα κάτωθι:

- Προώθηση του διαλόγου, της συζήτησης και της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα στην εργασία (Alleyne&Jumaa, 2005).
- Δημιουργία συνεργασιών πέρα από επαγγελματικά, οργανωτικά και τομεακά όρια για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων.
- Εμπλοκή διαφόρων μερών από την κοινότητα για τον καθορισμό του εύρους των προβλημάτων και τον εντοπισμό λύσεων.
- Συγκέντρωση πόρων με τη δημιουργία συμμαχιών και την επιδίωξη κοινών στόχων μέσω δράσεων που βασίζονται στη συναίνεση (Shaw, 2005).
- Κατανομή εξουσίας και λήψης αποφάσεων σε επίσημους και άτυπους ηγέτες από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων (Martin&Waring, 2013).

Η έρευνα έχει δείξει ότι η συνεργατική ηγεσία συμβάλλει σε αποτελέσματα υψηλότερης ποιότητας, ικανοποίηση από την εργασία και ευημερία μέσω της συνεργασίας, της οικοδόμησης εμπιστοσύνης και της κοινής προσπάθειας επίτευξης των στόχων. Προωθεί τη δέσμευση συγκεντρώνοντας διαφορετικές προοπτικές και ταλέντα. Μέσω της διαδραστικής

λήψης αποφάσεων οι ηγέτες μοιράζονται την εξουσία λήψης αποφάσεων μέσω ανοιχτού διαλόγου, συζήτησης και οικοδόμησης συναίνεσης και όχι καθορισμών από πάνω προς τα κάτω. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στην ενδυνάμωση των άλλων και στην ενίσχυση της αυτονομίας, της ικανότητας και της αυτοοργάνωσης μεταξύ των ομάδων και των εταίρων και όχι στον κεντρικό έλεγχο. Διάφορες ομάδες εντός και εκτός του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των χρηστών υπηρεσιών/μελών των οργανισμών, εμπλέκονται και εκπροσωπούνται ουσιαστικά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσω της συμμετοχικής προσέγγισης της ηγεσίας. Με την προσαρμοστική προσέγγιση η οποία αποτελεί ένα ευέλικτο στυλ επιδιώκεται ο πειραματισμός και η επαναληπτική μάθηση για την αντιμετώπιση σύνθετων, εξελισσόμενων προκλήσεων μέσω συνεργασίας και όχι άκαμπτων ιεραρχιών. Το συνεργατικό στυλ παρέχει μια αντίθετη προσέγγιση που επικεντρώνεται στη συνεργασία έναντι της αποστασιοποιημένης φύσης της laissez-faire ηγεσίας. Και τα δύο στυλ επηρεάζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα και τις εμπειρίες των εργαζομένων με διαφορετικό τρόπο.

Καθοδηγητική ηγεσία

Ένα στυλ ηγεσίας που συνεπάγεται την ενημέρωση των εργαζομένων για τις προσδοκίες, την παροχή καθοδήγησης, τη διασφάλιση της προσήλωσης στους κανόνες και τον προγραμματισμό των εργασιακών προσπαθειών.

Υποστηρικτική ηγεσία

Η υποστηρικτική ηγεσία (supportive leadership) εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες των εργαζομένων. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την ευημερία τους, είναι φιλικός και προσιτός. Ο υποστηρικτικός τρόπος ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικός για εργαζόμενους που εκτελούν εργασίες ρουτίνας ή είναι πολύ έμπειροι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους (Robbins, 2018).

Συμμετοχική ηγεσία

Στην συμμετοχική ηγεσία (participative leadership) η επίτευξη του αποτελέσματος συνεπάγεται συνεννόηση με τους υφισταμένους και αίτηση για ακρόαση της γνώμης και των εισηγήσεων τους, πριν ο ηγέτης λάβει μια απόφαση. Αυτό το μοντέλο ηγεσίας αρμόζει σε οργανισμούς στους οποίους οι εργαζόμενοι έχουν μέτριο επίπεδο δεξιοτήτων και εκτελούν σχετικά ασαφή εργασιακά καθήκοντα. Η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων ενθαρρύνει την αποσαφήνιση των στόχων και τον προσδιορισμό των απαραίτητων διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων (Robbins, 2018).

Ηγεσία προσανατολισμένη στα επιτεύγματα

Η ηγεσία που επιδιώκει την επίτευξη αποτελεσμάτων (achievement-oriented leadership) βασίζεται στην ώθηση των εργαζομένων μέσω της επίτευξης απαιτητικών στόχων. Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτήν την προσέγγιση θέτει αυστηρούς στόχους για τους υφιστάμενους, με σκοπό να εξαντλήσει το μέγιστο δυνατό από τις δυνατότητές τους, ενώ εκφράζει την εμπιστοσύνη του πιστεύοντας ότι είναι ικανοί και αξίζουν να επιτύχουν αυτούς τους απαιτητικούς στόχους. Αυτή η προσέγγιση είναι κατάλληλη για εργαζόμενους με δεξιότητες, που εκτελούν καινοτόμες εργασιακές αρμοδιότητες αλλά είναι ασαφής η κατηγοριοποίηση της εργασίας τους ώστε να είναι δυνατή η αξιολόγησή τους. Μέσω του καθορισμού απαιτητικών στόχων και της αντίστοιχης αναγνώρισης των αμοιβών, ο ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό.

Τα μέλη του προσωπικού ερμηνεύουν και ανταποκρίνονται στη συμπεριφορά του ηγέτη με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα, οι προσωπικότητες των εργαζομένων μαζί με τις ανάγκες τους για επιτεύγματα, συνεργασία, εξουσία, ικανότητα και αυτονομία δημιουργούν ένα πλαίσιο στο οποίο ο ηγέτης επιλέγει το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσει. Όπως υποστηρίζεται από την έρευνα, η ηγεσία που επιδιώκει την επίτευξη αποτελεσμάτων μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα όταν εφαρμόζεται σωστά (Robbins, 2018).

Οι εργαζόμενοι που έχουν σε υψηλό βαθμό την διάθεση για την επίτευξη των απαιτητικών στόχων που τους τίθενται και οι οποίοι έχουν αυτοπεποίθηση και δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των προσωπικών τους δεξιοτήτων μπορούν να ενθαρρυνθούν και να αποδώσουν καλύτερα υπό αυτήν την ηγεσία. Ωστόσο, η σωστή εφαρμογή αυτής της προσέγγισης απαιτεί να λαμβάνονται υπόψιν η ποικιλία των αναγκών και των προσωπικοτήτων των εργαζομένων. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευέλικτοι και να προσαρμόζουν τον τρόπο που διατυπώνουν τους στόχους και την υποστήριξη που παρέχουν στους εργαζομένους ανάλογα με τις ατομικές τους ανάγκες και χαρακτηριστικά. Είναι επίσης σημαντικό να διατηρείται ένα αίσθημα ισορροπίας μεταξύ της επίτευξης αποτελεσμάτων και της υποστήριξης των εργαζομένων. Οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν ενδιαφέρον και φροντίδα για την ευζωία και την ευεξία των μελών του προσωπικού, προωθώντας την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση τους. Συνολικά, η ηγεσία που επιδιώκει την επίτευξη αποτελεσμάτων μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν εφαρμόζεται με γνώμονα τις ατομικές ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων,

Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία (transactionalleadership) βασίζεται στις αρχές της θεωρίας των κοινωνικών συναλλαγών (socialexchange theory) (Homans, 1958.). Η βασική παραδοχή της θεωρίας των κοινωνικών συναλλαγών είναι ότι τα άτομα εμπλέκονται σε κοινωνικές επαφές αναμένοντας να δώσουν και να λάβουν κοινωνικά, πολιτικά και ψυχολογικά οφέλη ή αμοιβές. Η διαδικασία των συναλλαγών μεταξύ ηγετών και εργαζομένων θεωρείται ουσιαστικά οικονομική. Μόλις ξεκινήσει, μία σειρά από συμπεριφορές συναλλαγής λαμβάνουν χώρα μέχρι η μία ή και οι δύο πλευρές να διαπιστώσουν ότι η συναλλαγή της απόδοσης και των ανταμοιβών δεν έχει πλέον αξία. Η φύση αυτών των συναλλαγών καθορίζεται από τις αξιολογήσεις των συμμετεχόντων, του τι είναι το πλέον συμφέρον για αυτούς.

Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά στο αίτημα ενός προϊστάμενού για υπερωριακή απασχόληση με αντάλλαγμα την ικανοποίηση αιτημάτων για χορήγηση αδειών. Οι ηγέτες είναι επιτυχημένοι στο βαθμό που κατανοούν και ικανοποιούν τις ανάγκες

των εργαζόμενων και χρησιμοποιούν κίνητρα για να αυξήσουν την αφοσίωση και την απόδοσή τους. Η συναλλακτική ηγεσία στοχεύει στη διατήρηση ισορροπίας ή της επικρατούσας κατάστασης στο χώρο εργασίας, μέσα από την εκτέλεση του έργου των υφισταμένων σύμφωνα με την πολιτική και τις διαδικασίες του οργανισμού και τη μεγιστοποίηση των προσωπικών συμφερόντων και προσωπικών ανταμοιβών. Η έμφαση δίνεται στη διαπροσωπική εξάρτηση, καθιστώντας καθημερινή υπόθεση ρουτίνας την απόδοση των εργαζομένων.

Μεταμορφωτική ηγεσία

Ημεταμορφωτική ηγεσία προχωρά πιο πέρα από τη συναλλακτική ηγεσία. Η μεταμορφωτική ηγεσία δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων (Ward, 2002). Δεν ασχολείται με την επικρατούσα κατάσταση, αλλά με την εφαρμογή επαναστατικών αλλαγών στους οργανισμούς με στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών. Ενώ οι παραδοσιακές απόψεις της ηγεσίας τονίζουν τις διαφορές ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους διοικητές, η μεταμορφωτική ηγεσία εστιάζεται στη συγχώνευση των κινήτρων, των επιθυμιών, των αξιών και των στόχων των ηγετών και των εργαζόμενων σε έναν κοινό σκοπό. Ο στόχος του ηγέτη είναι να προωθήσει τη δέσμευση των εργαζόμενων προς ένα κοινό όραμα, προς τον ιδανικό οργανισμό και όχι στον εαυτό τους. Τα στελέχη που ασκούν μεταμορφωτική ηγεσία κάνουν έκκληση στον καλύτερο εαυτό των ατόμων παρά στο προσωπικό συμφέρον των ατόμων αυτών. Καλλιεργούν τις έμφυτες επιθυμίες των εργαζομένων να επιδιώξουν υψηλότερες αξίες, ανθρωπιστικά ιδεώδη, μια ηθική αποστολή. Επίσης, ενθαρρύνουν και άλλα άτομα να ασκήσουν ηγεσία. Εμπνέουν τους άλλους και τους πείθουν ότι έχουν την ικανότητα να κάνουν ξεχωριστά πράγματα. Η αποτελεσματικότητα αυτού του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποθαρρύνει την εξάρτηση και να τονώνει την ανάπτυξη και τη βελτίωση των άλλων. Το μοντέλο της μεταμορφωτικής ηγεσίας ταιριάζει ιδιαίτερα στα διοικητικά στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας, επειδή η νοσηλευτική είχε παραδοσιακά κοινωνική αποστολή και ιδιαίτερα υψηλή την ηθική της συνηγορίας και της φροντίδας των ανθρώπων. Η μεταμορφωτική ηγεσία μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από όλους τους νοσηλευτές που

βρίσκονται δίπλα στο κρεβάτι του ασθενούς, στο σπίτι, στο κέντρο υγείας της περιοχής ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού υγείας.

Υπηρετική Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας υπηρετή περιλαμβάνει τους ηγέτες να τοποθετούν τα συμφέροντα των υφισταμένων τους πάνω από τα δικά τους, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και ελαχιστοποιώντας τη «δοξολογία» προς το πρόσωπο του ηγέτη. Η έρευνα προτείνει ότι οι υπηρετές ηγέτες δημιουργούν μια κοινή κοινωνική ταυτότητα μεταξύ των μελών της ομάδας τους, καλλιεργώντας αισθήματα εμπιστοσύνης, υποστήριξης και συμμετοχής. Αυτοί οι παράγοντες αναμένεται να βελτιώσουν την ψυχολογική υγεία των εργαζομένων. Η έρευνα (Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K.-H., 2014) χρησιμοποιεί μια προσέγγιση πολλαπλών μεθόδων για τη διερεύνηση της προτεινόμενης σχέσης μεταξύ της ηγεσίας των υπαλλήλων και της ψυχολογικής υγείας των εργαζομένων. Διεξήχθησαν δύο μελέτες, η μία επικεντρώθηκε στο επίπεδο μεταξύ ατόμων και η άλλη στο επίπεδο του ατόμου.

Οι μελέτες μέτρησαν μεταβλητές όπως η ασάφεια της εργασίας, η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση, η συναισθηματική ασυμφωνία, η εξάντληση του εγώ και η ανάγκη για ανάκαμψη ως δείκτες της ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων. Τα ευρήματα από τις μελέτες δείχνουν μια αρνητική σχέση μεταξύ της υπηρετικής ηγεσίας και των δεικτών καταπόνησης, όπως η επαγγελματική εξουθένωση, τόσο σε βραχυπρόθεσμα όσο και σε μακροπρόθεσμα πλαίσια. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι η υπηρετική ηγεσία ευθύνεται για τη μοναδική διακύμανση στην ψυχολογική υγεία των εργαζομένων, πέρα από τις επιπτώσεις άλλων γνωστών εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων. Αν και η έρευνα αναφέρεται κυρίως στην σχέση μεταξύ της ηγεσίας των υπαλλήλων και της ψυχολογικής υγείας των εργαζομένων και όχι της ικανοποίησης από την εργασία, υποδηλώνει έμμεσα ότι ο θετικός αντίκτυπος της ηγεσίας των υπαλλήλων στην ευημερία των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης (Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K.-H., 2014).

Ηγεσία σχέσεων

Η ηγεσία σχέσεων (relational leadership), που είναι γνωστή και ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις, αναγνωρίζει ότι σήμερα οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της σύγχρονης ηγεσίας. Ένα μοντέλο ηγεσίας σχέσεων διατύπωσε ο Klakovich (1994) συγκεκριμένα για τη νοσηλευτική. Αυτό το μοντέλο αναγνωρίζει την ανάγκη για πιο ευέλικτα συστήματα νοσηλευτικής φροντίδας που ενδυναμώνουν τους εργαζομένους, τους συνεργάτες τους από διάφορες ειδικότητες, και τους ασθενείς. Η ηγεσία των σχέσεων είναι ένα στυλ ηγεσίας το οποίο εστιάζει στις συνδέσεις με τους υπαλλήλους και στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των μερών. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ δίνουν προτεραιότητα στη σχέση, την εμπιστοσύνη και τη φροντίδα για τους ανθρώπους τους. Οδηγούν μέσω της συνεργασίας και όχι μέσω οδηγιών. Η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων επιτρέπει στους ηγέτες να υποστηρίζουν και να παρακινούν τους υπαλλήλους τους. Δημιουργούν ένα συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον όπου οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα να έρχονται σε αυτούς για βοήθεια ή για να μοιραστούν ιδέες.

Οι άνθρωποι είναι πιθανό να εκφράσουν τις ανησυχίες τους ή να παρέχουν προτάσεις σε έναν ηγέτη που εμπιστεύονται. Ένα σχεσιακό στυλ δημιουργεί αμοιβαία υπευθυνότητα καθώς οι άνθρωποι αισθάνονται αφοσιωμένοι ο ένας στον άλλον καθώς και οι μεγαλύτεροι στόχοι του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, χαμηλή εναλλαγή προσωπικού και αυξημένη παραγωγικότητα μέσω της ομαδικής συνεργασίας. Συνολικά, η σχεσιακή ηγεσία εστιάζει στην εξυπηρέτηση των ανθρώπων πρώτα ως το κλειδί για τη λειτουργική αριστεία

Πίνακας 3

ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	
Μετασχηματιστική	Επικεντρώνεται στην έμπνευση και την παρακίνηση των οπαδών να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Περιλαμβάνει εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη σκέψη. Συνδέεται με βελτιωμένα οργανωτικά αποτελέσματα.
Συναλλακτική	Επικεντρώνεται σε σαφείς προσδοκίες, ανταμοιβές/τιμωρίες με βάση την απόδοση. Οι ηγέτες συμμετέχουν σε ανταλλαγές με γνώμονα την εργασία και ασχολούνται με τα άμεσα προσωπικά συμφέροντα των οπαδών για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
Χαρισματική	Βασίζεται σε προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη όπως την ελκυστικότητα,

	πειστικότητα και ισχυρές πεποιθήσεις του. Εγείρει την αφοσίωση των υφισταμένων.
Αυταρχική	Ο ηγέτης συγκεντρώνει την εξουσία και την εξουσία λήψης αποφάσεων. Ιδιαίτερα κατευθυντικό στυλ που περιορίζει τη συμμετοχή και τη συμμετοχή των υφισταμένων
Δημοκρατική / Συμμετοχική	Ο ηγέτης μοιράζεται τη λήψη αποφάσεων με τα μέλη της ομάδας και ενθαρρύνει τη συμμετοχή. Προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία. Βασίζεται στη συνεννόηση με τους υφιστάμενους κατά τη λήψη αποφάσεων και την ενεργό συμμετοχή τους.
Laissez-Faire	Ο ηγέτης είναι αποδεδειγμένος και απών. Ελάχιστη κατεύθυνση ή ανατροφοδότηση δίνεται στους ακόλουθους, επιτρέποντάς τους ανεξάρτητη ελευθερία δράσης.
Συνεργατική	Ο ηγέτης διευκολύνει την ομαδική εργασία και τον διάλογο μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων. Προσπαθεί για ένα συνεργιστικό περιβάλλον εργασίας όπου συνεργάζονται διαφορετικά μέρη.
Κατανεμημένη	Η ηγεσία μοιράζεται και αποκεντρώνεται μεταξύ των μελών ενός οργανισμού/ομάδας. Ενσωματώνει την τεχνογνωσία σε όλα τα επίπεδα για τη διαχείριση και την ανάπτυξη του συστήματος.
Υπηρέτρια	Ο ηγέτης τοποθετεί τα συμφέροντα των οπαδών πάνω από τα δικά τους. Η εστίαση είναι στην ανάπτυξη, την ενδυνάμωση και την εξυπηρέτηση οπαδών. Προωθεί τη διαχείριση.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Τα μοντέλα ηγεσίας ποικίλουν και δεν είναι δεδομένο ότι μοντέλα τα οποία λειτουργούν εύρυθμα σε ένα οργανισμό μπορούν να εφαρμοστούν με την ίδια επιτυχία και σε άλλο όμορο οργανισμό. Επιπλέον, τα παραπάνω μοντέλα δεν μπορούν να ταξινομηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σαφής η διάκριση τους και ο διαχωρισμός τους βάσει ποιοτικών χαρακτηριστικών. Εντούτοις, είναι χρήσιμα προκειμένου να γίνει αντιληπτή η ποικιλία των προσεγγίσεων και των παραγόντων που επηρεάζουν την ηγεσία στον τομέα της υγείας. Κάθε μοντέλο φέρει τις δικές του ιδιαιτερότητες και προσαρμογές στο περιβάλλον του οργανισμού. Εν τέλει, η κατανόηση και η αξιολόγηση των διαφόρων μοντέλων ηγεσίας μας βοηθούν να αντιληφθούμε ποιες προσεγγίσεις είναι πιο κατάλληλες για τις συγκεκριμένες ανάγκες και συνθήκες κάθε οργανισμού υγείας.

1.3 Στρατηγικές και Τακτικές Ηγεσίας

Η ηγεσία και η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία κάθε οργανισμού. Οι στρατηγικές που

εφαρμόζουν οι ηγέτες και η ευημερία του προσωπικού έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη συνολική παραγωγικότητα, το ηθικό και τα αποτελέσματα. Η κλινική επίβλεψη αναγνωρίζεται ως μια ζωτικής σημασίας προσέγγιση για την υποστήριξη των εργαζομένων, ειδικά εκείνων που εργάζονται σε απαιτητικούς τομείς όπως η φροντίδα της ψυχικής υγείας. Οι τακτικές εποπτικές συναντήσεις επιτρέπουν στους επαγγελματίες να επεξεργάζονται προκλήσεις που σχετίζονται με την εργασία, να αποκτούν προοπτική από τους συνομηλίκους τους και να συνεχίζουν να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους. Συζητούνται διαφορετικά μοντέλα εποπτείας που παρέχουν πλαίσια για καθορισμό στόχων, προβληματισμό, συζήτηση περιπτώσεων και προσωπική ή επαγγελματική ανάπτυξη. Όταν εφαρμόζεται αποτελεσματικά, η κλινική επίβλεψη μπορεί να ενισχύσει έμμεσα την ικανοποίηση από την εργασία αντιμετωπίζοντας τους παράγοντες που συμβάλλουν στο άγχος, ενισχύοντας τις σχέσεις της ομάδας και χτίζοντας ικανότητες. Διαδραματίζει επίσης ρόλο στην υπεράσπιση και τη διαχείριση της αλλαγής όπου η συστημική δυσλειτουργία είναι πηγή πίεσης.

Η οργανωσιακή θεωρία εστιάζει στο τι κάνουν οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό και πώς οι συμπεριφορές τους επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού. Εξάλλου, δεδομένου ότι η οργανωσιακή θεωρία αφορά συγκεκριμένα θέματα απασχόλησης επικεντρώνεται στη συμπεριφορά στο πλαίσιο της ικανοποίησης από την εργασία, των απουσιών, των ποσοστών εναλλαγής εργαζομένων, της παραγωγικότητας της ανθρώπινης απόδοσης και της διαχείρισης. Ενώ οι απόψεις διαφέρουν ως προς τη σχετική σημασία του καθενός, η οργανωσιακή θεωρία περιλαμβάνει τα ακόλουθα θεμελιώδη σημεία: η ενσυναίσθηση επιτρέπει στους ηγέτες να κατανοούν τους άλλους, οι δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης βοηθούν στον εντοπισμό τόσο ρητών όσο και σιωπηρών μηνυμάτων από αναφορές και η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων μπορεί να εμπνεύσει ορισμένα συναισθήματα σε άλλους. Οι ηγέτες με ενσυναίσθηση είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να καλύψουν τις ανάγκες των γύρω τους. Η σχέση μεταξύ αυτών των συναισθηματικών δεξιοτήτων και της ηγεσίας αξίζει περαιτέρω διερεύνηση (Robbins, 2018).

Η ενσωμάτωση πρακτικών ευαισθητοποίησης όπως ασκήσεις αναπνοής, διαλογισμό πριν/κατά τη διάρκεια των συνεδριών κ.α. βοηθά στη διαχείριση των αντιδράσεων του στρες και προωθεί την αυτο-φροντίδα μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό αντισταθμίζει την

εξάντληση που αντιμετωπίζουν. Κατασκευάζοντας μια περιεκτική ιστορία, αυτή η προσέγγιση μεταμορφώνει τραυματικές αναμνήσεις. Προωθεί τη γνωστική αναδιάρθρωση, μειώνει το άγχος/αποφυγή και αποτρέπει το δευτερογενές τραύμα με την πάροδο του χρόνου. Αντί να κατοικεί σε προβλήματα, αναζητώντας μικρές αλλαγές που έχουν κάνει τη διαφορά διατηρεί την ελπίδα και τη θετικότητα για την αντιμετώπιση της απελπισίας που σχετίζεται με την κόπωση. Ομαδική Κλινική Εποπτεία: Υποστήριξη ομοτίμων μέσω κοινών εμπειριών ενθαρρύνει την ευεξία στο χώρο εργασίας, την ανθεκτικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία σε σχέση με την εξατομικευμένη εποπτεία (Robbins, 2018).

Σημαντικό χαρακτηριστικό το οποίο μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματική ηγεσία είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα βασικό συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ενσυναίσθηση. Οι ηγέτες με ενσυναίσθηση μπορούν να κατανοήσουν τις ανάγκες των άλλων, να ακούσουν τι λένε (και τι δεν λένε) οι αναφορές τους και να ερμηνεύσουν σωστά τις αντιδράσεις των άλλων. Ένας ηγέτης που επιδεικνύει και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα θα καταφέρει να διαχειριστεί πιο εύκολα τα συναισθήματα εκφράζοντας συμπάθεια και γνήσιο ενθουσιασμό για καλή απόδοση και εκδηλώνοντας εκνευρισμό όταν οι εργαζόμενοι δεν τα καταφέρνουν. Η σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας είναι ένας τομέας που ίσως αξίζει βαθύτερη εξερεύνηση. Η έρευνα έχει επίσης δείξει ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να αναδειχθούν ως ηγέτες, ακόμη και όταν εξετάζουν τη γνωστική ικανότητα και την προσωπικότητα.

Στην έρευνα του Limbare, S. (2012) τονίζεται ότι η ηγεσία περιλαμβάνει την διαπροσωπική επιρροή και επικοινωνία για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σημειώνεται επίσης ότι ένας επίσημος επικεφαλής ενός τμήματος μπορεί να μην είναι απαραίτητα αποτελεσματικός ηγέτης και ότι μπορεί να υπάρχουν άτυποι ηγέτες που ασκούν μεγαλύτερη επιρροή. Η σημασία των ανθρώπινων σχέσεων, των διαδικασιών επικοινωνίας και της οργανωτικής δυναμικής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την αποτελεσματική ηγεσία. Τα στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στο παραπάνω άρθρο περιλαμβάνουν τον «λιποτάκτη», τον «ιεραπόστολο», τον «αυταρχικό», τον «γραφειοκράτη», τον καλοπροαίρετο «αυταρχικό» και το «εκτελεστικό στέλεχος». Αυτά τα στυλ διαφέρουν ως

προς την προσέγγισή τους στη λήψη αποφάσεων, την εμπιστοσύνη στους άλλους και τη μεταχείριση ατόμων και ομάδων.

Όσον αφορά τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων, η έρευνα του Limbare προσδιορίζει τέσσερα βασικά στυλ αποφυγής: παραίτηση, απόσυρση, εκτόνωση και κατευνασμό. Αναφέρει επίσης τέσσερα στυλ προσέγγισης: αντιπαράθεση, συμβιβασμό, διαιτησία και διαπραγμάτευση. Αυτά τα στυλ ποικίλλουν ως προς την προσέγγισή τους για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την εξεύρεση λύσεων. Οι παραπάνω τακτικές αποτελούν προσεγγίσεις των ηγετών ώστε να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της διαχείρισης των εργαζομένων και των συγκρούσεων που προκύπτουν στα εργασιακά περιβάλλοντα.

Στην έρευνα των Sanders, S., Wisse, BM, & VanYperen, NW (2015), οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία της κατανόησης της αλληλεπίδρασης μεταξύ της περιφρόνησης, της δύναμης των ηγετών και της συμπεριφοράς τους προς τους υπαλλήλους. Στην μελέτη τους εξηγείται πώς οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα εξουσίας μπορεί να είναι πιο επιρρεπείς στο να επιδεικνύουν περιφρονητική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους τους. Αυτό το αυξημένο επίπεδο δύναμης μπορεί να ενισχύσει τα αποτελέσματα της περιφρόνησης, οδηγώντας σε μείωση του προσανατολισμού των ηγετών στους ανθρώπους και της ηθικής ηγεσίας, ενώ αυξάνει την απανθρωποποίηση και την αυτοεξυπηρέτηση. Οι συγγραφείς προτείνουν επίσης ότι η περιφρονητική συμπεριφορά των ηγετών μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική οργανωτική ευημερία. Όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν περιφρόνηση προς τους υπαλλήλους τους, μπορεί να δημιουργήσει ένα εχθρικό περιβάλλον εργασίας το οποίο συμβάλει στην έλλειψη εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μερών. Αυτό μπορεί τελικά να εμποδίσει το ηθικό των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και την παραγωγικότητα. Για να μετριαστούν οι καταστροφικές συνέπειες της περιφρόνησης των ηγετών, οι συγγραφείς υποστηρίζουν τη σημασία της αναγνώρισης και αντιμετώπισης αυτής της συμπεριφοράς εντός των οργανισμών. Η δημιουργία ευαισθητοποίησης και η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να αναπτύξουν πιο θετικές και σεβαστές

συμπεριφορές προς τους υφισταμένους τους. Με την προώθηση ενός υποστηρικτικού και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και να προάγουν τη συνολική ευημερία. Με την αναγνώριση και την αντιμετώπιση αυτής της συμπεριφοράς μέσω της εκπαίδευσης και την ενθάρρυνση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, οι οργανισμοί μπορούν να προσπαθήσουν να προωθήσουν πιο υγιείς και πιο παραγωγικές δυναμικές στο χώρο εργασίας.

Κλινική Επίβλεψη

Σημαντική παράμετρος για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι η κλινική επίβλεψη. Η ομαδική κλινική επίβλεψη επιτρέπει στους επαγγελματίες να μάθουν από κοινές εμπειρίες. Η άντληση από κλινικές συναντήσεις που συζητούνται από συνομηλίκους αυξάνει την αυτογνωσία και διευρύνει την κατανόηση των καταστάσεων των πελατών (Sharp, 2008). Η έρευνα προσδιορίζει βασικά χαρακτηριστικά του επόπτη που είναι απαραίτητα για θετικά αποτελέσματα εποπτείας. Τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ικανότητα, τον σεβασμό, την αξιοπιστία, την ενσυναίσθηση και την ανταπόκριση στη διαπροσωπική δυναμική (Edmondsetal., 2012). Η αποτελεσματική κλινική επίβλεψη προάγει την κριτική σκέψη προσκαλώντας την εξερεύνηση εναλλακτικών απόψεων ή προσεγγίσεων σε δύσκολες καταστάσεις (Proctor, 1986). Η επίλυση προβλημάτων γίνεται από κοινού αντί να συμβουλευεί έτοιμες λύσεις. Οι τακτικές συνεδρίες διατηρούν τη λογοδοσία μέσω της επανεξέτασης των σημειώσεων, των προβληματισμών και των στόχων που τέθηκαν κατά την προηγούμενη επίβλεψη. Αυτό υποστηρίζει τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη ικανοτήτων (Proctor, 1986).

Η αποτελεσματική κλινική επίβλεψη παρέχει ένα διαδραστικό μοντέλο κατανεμημένης ηγεσίας για τη βελτιστοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης και τον μετριασμό της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Παρέχοντας τακτική υποστήριξη, καθοδήγηση και ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, η κλινική επίβλεψη αντιμετωπίζει εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων στον τομέα της ψυχικής υγείας. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να αξιολογήσει περαιτέρω τα μοντέλα κλινικής εποπτείας και τις διαχρονικές επιρροές τους

στην ευημερία των γιατρών, τη διατήρηση στον τομέα της ψυχικής υγείας και τις επιπτώσεις της επαγγελματικής πρακτικής. Συνολικά, η αναγνώριση της αξίας της κλινικής εποπτείας προσφέρει ευκαιρίες για την προώθηση θετικών οργανωτικών κουλτούρων και εμπειριών εργατικού δυναμικού στα συστήματα ψυχικής φροντίδας.

Η περιφερειακή νοσηλευτική πρακτική περιλαμβάνει πολλούς ενδιαφερόμενους και σύνθετους στόχους. Η ανάπτυξη της ηγεσίας και διαχείρισης είναι απαραίτητα για νέους τρόπους εργασίας. Σύμφωνα με τους Alleyne, J., & Juma, M. (2005) η κλινική επίβλεψη είναι μια επίσημη διαδικασία επαγγελματικής υποστήριξης και μάθησης. Περιλαμβάνει την ανταλλαγή μεταξύ των επαγγελματιών για την περαιτέρω ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων. Περιλαμβάνει την ανασκόπηση της κλινικής εργασίας και τον προβληματισμό σχετικά με την πρακτική. Υπάρχει συζήτηση σχετικά με τον ρόλο του προβληματισμού στην κλινική επίβλεψη. Η κλινική επίβλεψη θεωρείται συχνά ως μια μορφή θεραπείας αλλά στερείται ολοκληρωμένης συμπερίληψης του περιβάλλοντος φροντίδας. Προτείνονται διάφορα μοντέλα και πλαίσια κλινικής επίβλεψης, επιτρέποντας διαφορετικά στυλ και τρόπους. Η ομαδική κλινική επίβλεψη περιλαμβάνει πολλούς συμμετέχοντες και προσφέρει πολλά μοντέλα. Συνιστάται προσοχή για να αποτραπεί η κυριαρχία της δυναμικής της ομάδας στη διαδικασία. Μερικά από τα προτεινόμενα μοντέλα και πλαίσια για ομαδική κλινική επίβλεψη περιλαμβάνουν:

1. Το ανθρωπιστικό μοντέλο: Αναπτύχθηκε από τον Carl Rogers, αυτό το μοντέλο δίνει έμφαση στην ενσυναίσθηση, την άνευ όρων θετική εκτίμηση και τη συνάφεια στην εποπτική σχέση. Επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και μη επικριτικού περιβάλλοντος για αυτοεξερεύνηση και προσωπική ανάπτυξη.

2. Το γνωστικό-συμπεριφορικό μοντέλο: Βασισμένο στο έργο του Aaron Beck, αυτό το μοντέλο ενσωματώνει γνωστικές και συμπεριφορικές στρατηγικές στην εποπτική διαδικασία. Στοχεύει στον εντοπισμό και την τροποποίηση μη βοηθητικών σκέψεων και συμπεριφορών, προωθώντας την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την επίλυση προβλημάτων.

3. Το συστημικό μοντέλο: Αυτό το μοντέλο, επηρεασμένο από προσεγγίσεις οικογενειακής θεραπείας, εξετάζει το ευρύτερο συστημικό πλαίσιο και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει

την κλινική πρακτική των ατόμων. Διερευνά την αλληλεπίδραση μεταξύ ατομικών, σχεσιακών και συστημικών παραγόντων, επιδιώκοντας να ενισχύσει την κατανόηση και να προωθήσει τη συστημική αλλαγή.

4.Δομικά πλαίσια: Αυτά τα πλαίσια, όπως το κυκλικό μοντέλο που προτείνεται από τους Page και Woskett, παρέχουν μια δομημένη προσέγγιση στην κλινική επίβλεψη. Περιγράφουν συγκεκριμένα στάδια ή φάσεις εποπτείας, υπογραμμίζοντας τη σημασία του προβληματισμού, της ανάλυσης και του σχεδιασμού δράσης.

5.Αναπτυξιακά πλαίσια: Αναπτύχθηκε από τους Hawkins και Shoheit, αυτά τα πλαίσια επικεντρώνονται στην επαγγελματική ανάπτυξη και στηνανάπτυξη του εποπτευόμενου. Δίνουν έμφαση στην αυτογνωσία, στην απόκτηση δεξιοτήτων και στην ενσωμάτωση νέων γνώσεων και ικανοτήτων.

6.Πλάισια προσανατολισμένα στους στόχους: Παραδείγματος χάριν από το έργο του Proctor, αυτά τα πλαίσια δίνουν έμφαση στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και στόχων για τις συνεδρίες εποπτείας. Παρέχουν ένα δομημένο πλαίσιο για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και τη διατήρηση της εστίασης κατά τη διάρκεια της εποπτικής διαδικασίας.

Καθένα από αυτά τα μοντέλα και πλαίσια προσφέρει ξεχωριστές προοπτικές και στρατηγικές για τη διεξαγωγή αποτελεσματικής ομαδικής κλινικής επίβλεψης. Παρέχουν στους επόπτες και στους εποπτευόμενους εργαλεία και προσεγγίσεις για να βελτιώσουν την κατανόησή τους, τις δεξιότητες και την επαγγελματική τους ανάπτυξη σε ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό περιβάλλον (Alleyne, J., &Jumaa, M., 2005).

Οι επαγγελματίες εκτιμούν την εποπτεία που ενσταλάζει την εμπιστοσύνη για τη διαχείριση της πολυπλοκότητας ανεξάρτητα (Sharp, 2008). Οι επιτυχημένοι επόπτες ενισχύουν την αυτό-αποτελεσματικότητα μέσω της ενθάρρυνσης της γλώσσας και της παροχής εποικοδομητικής ανατροφοδότησης. Η κλινική επίβλεψη μπορεί να επηρεάσει έμμεσα την εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζοντας θετικά τους σχετικούς παράγοντες όπως το άγχος, οι σχέσεις της ομάδας και η ικανότητα (Glisson&Durick, 1988· Sharp, 2008). Η

υποστηρικτική επίβλεψη μπορεί να μειώσει τις απαιτήσεις εργασίας. Επιτρέποντας στους επαγγελματίες την αυτονομία στην επιλογή θεμάτων συζήτησης μπορεί να αυξηθεί η δέσμευση εστιάζοντας σε ατομικά σημαντικά διλήμματα (Proctor, 1986). Τα δομημένα πλαίσια και οι αναπτυξιακά ενημερωμένες προσεγγίσεις μεγιστοποιούν την ανάπτυξη ταιριάζοντας τα εργαλεία και τις μεθόδους με τα επίπεδα εμπειρίας (Hytkas, 2005· Edwardsetal., 2015): Κατά τη διάρκεια της κλινικής επίβλεψης, τα επιτεύγματα, οι ικανότητες και οι τομείς ισχύος που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια δύσκολων καταστάσεων συμβάλλουν στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Αυτή η αναγνώριση ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την εργασιακή ικανοποίηση (Proctor, 1986).

Σύμφωνα και όλα τα παραπάνω, οι στρατηγικές οι οποίες αποτελούν σημαντικές συνιστώσες για την επίτευξη των στόχων για μία αποτελεσματική ηγεσία παράλληλα με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, μπορεί να συνοψιστεί στα κάτωθι:

- Αντιμετώπιση απογοητεύσεων: Η ανοιχτή αντιμετώπιση πηγών προβλημάτων, όπως δύσκολοι ασθενείς ή αναποτελεσματικά συστήματα, μπορεί να παράσχει ανακούφιση. Η επίλυση προβλημάτων ως ομάδα και η εξέταση εναλλακτικών απόψεων μειώνει τα αρνητικά συναισθήματα (Proctor, 1986).
- Οικοδόμηση Αυτο-αποτελεσματικότητας: Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση σχετικά με την εφαρμογή δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν πρόσφατα και η προοδευτική αυτονομία στον χειρισμό περίπλοκων σεναρίων βοηθά τους επαγγελματίες να αναπτύξουν αυτοπεποίθηση στις ικανότητές τους (Baker, 2013). Η αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση.
- Καταπολέμηση της απομόνωσης: Οι εργαζόμενοι στον τομέα της ψυχικής υγείας αντιμετωπίζουν κινδύνους συναισθηματικής απόσυρσης λόγω έκθεσης σε τραύμα ή ανθυγιεινής αντιμετώπισης. Η υποστήριξη από ομοτίμους καταπολεμά την απομόνωση και φέρνει μια αίσθηση κοινότητας σε κοινές εμπειρίες (Sharp, 2008).
- Προώθηση της ευεξίας: Οι τεχνικές ενσυνειδητότητας, οι προσεγγίσεις χαλάρωσης και η εξισορρόπηση των απαιτήσεων επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορούν να αποτρέψουν την κόπωση και την εξάντληση από συμπόνια (Baker,

2013). Η κλινική επίβλεψη παρέχει ένα περιβάλλον για τη συζήτηση στρατηγικών αυτοεξυπηρέτησης που είναι γνωστό ότι ενισχύουν την ικανοποίηση.

- Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων: Ο εντοπισμός των θετικών επιπτώσεων των εφαρμοζόμενων αλλαγών και η επανεξέταση αντικειμενικών μέτρων επιτυχίας, όπως η μειωμένη υποτροπή, ενισχύει τα κίνητρα και την εμπιστοσύνη των επαγγελματιών στην εργασία τους (Proctor, 1986).
- Ανάπτυξη ηγεσίας: Οι ευκαιρίες για την καλλιέργεια διαπροσωπικών και αναστοχαστικών ικανοτήτων μέσω σχέσεων καθοδήγησης διεγείρουν την επαγγελματική ανάπτυξη και το ενδιαφέρον για διευρυμένες ηγετικές ευθύνες (Baker, 2013).

Η κλινική επίβλεψη μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες ψυχικής υγείας να καταπολεμήσουν την εξάντληση και την κόπωση από συμπόνια με διάφορους τρόπους. Οι τακτικές συνεδρίες κλινικής επίβλεψης επιτρέπουν στους επαγγελματίες να μοιράζονται συναισθηματικές προκλήσεις, να απελευθερώνουν συναισθήματα και να αποκτούν ενσυναίσθηση, ομαλοποίηση και επικύρωση από συναδέλφους που αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις. Η παροχή συναισθηματικής υποστήριξης από τους ηγέτες είναι ικανή να μετριάσει το άγχος που μπορεί να προκληθεί από την καθημερινή ροή της εργασίας. Γενικότερα, τα μοντέλα κλινικής επίβλεψης προσφέρουν στους επαγγελματίες ψυχικής υγείας υποστηρικτικά εργαλεία που μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο εξάντλησης προαγουν την ευεξία, την ικανότητα και τις στρατηγικές αντιμετώπισης των επαγγελματικών πιέσεων.

Η στοχαστική διαδικασία στην επίβλεψη βοηθά τους επαγγελματίες να αποκτήσουν προοπτική για δύσκολες περιπτώσεις, γνωστικό επαναπροσδιορισμό των προκλήσεων και αυτογνωσία των παραγόντων στρες. Η διευκόλυνση αυτής της διαδικασίας είναι μια θετική συμπεριφορά η οποία μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του άγχους. Ο προβληματισμός αποτρέπει τους επαγγελματίες από το να κατακλυστούν και να αποκτήσουν μία συναισθηματική δυσφορία. Η συζήτηση περίπλοκων υποθέσεων με έμπειρους επόπτες ενισχύει την εμπιστοσύνη στη διαχείριση της αβεβαιότητας μέσω της συλλογικής επίλυσης προβλημάτων και της εξέτασης εναλλακτικών απόψεων και η προσπάθεια ενίσχυσης των

ικανοτήτων είναι ιδιαίτερος σημαντικό καθώς το να αισθάνεσαι ικανός προστατεύει από την εξάντληση. Τα ζητήματα ορίων είναι κοινά σε συναισθηματικά εμπλεκόμενους ρόλους και η διατήρησή τους είναι κρίσιμα σε περίπλοκους οργανισμούς όπως στους τομείς της φροντίδας της ψυχικής υγείας. Η εποπτεία βοηθά τους επαγγελματίες να ενισχύσουν τις δεξιότητες διαχείρισης ορίων μέσω καθοδήγησης, ανατροφοδότησης και διερεύνησης προκλήσεων που σχετίζονται με τα όρια.

Η συστηματική προώθηση του απολογισμού αποτελεί ακόμη μία σημαντική παράμετρο των στρατηγικών της ηγεσίας. Η ενημέρωση κρίσιμων περιστατικών στην επίβλεψη επιτρέπει την απορρόφηση των κραδασμών των αντιδράσεων συναισθηματικής δυσφορίας μετά από τραυματικά γεγονότα, διευκολύνοντας τη συναισθηματική επεξεργασία και αποτρέποντας την παρατεταμένη φυσιολογική διέγερση. Οι επόπτες μπορούν να προτείνουν συγκεκριμένες πρακτικές ενσυνειδητότητας, τεχνικές χαλάρωσης ή στρατηγικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής βασισμένες σε στοιχεία, δίνοντας τη δυνατότητα στους επαγγελματίες να ανταποκρίνονται σε υψηλές απαιτήσεις εργασίας.

Όπου η εξάντληση προέρχεται από οργανωτική δυσλειτουργία, οι επόπτες παίζουν ρόλο στην υπεράσπιση και τη διαχείριση των αλλαγών, προστατεύοντας τα άτομα από παράγοντες άγχους που σχετίζονται με το σύστημα. Το ολοκληρωτικό μοντέλο συνδυάζει την ψυχοεκτίμηση, τη συζήτηση/διαχείριση των περιπτώσεων, την υποστήριξη, την διαβούλευση και την προσωπική/επαγγελματική ανάπτυξη. Παρέχει μια ολιστική προσέγγιση που απευθύνεται σε διαφορετικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην εξάντληση και την κόπωση. Μία άλλη προσέγγιση είναι επίσης το δημιουργικό μοντέλο με βάση την τέχνη. Η χρήση καλλιτεχνικών μέσων όπως το σχέδιο, η γραφή ή η γλυπτική επιτρέπει την έκφραση βαθύτερων συναισθημάτων. Αυτό βοηθά στην εμφάνιση δύσκολων συναισθημάτων και μειώνει τη σωματική επίδραση του στρες/τραύματος που αποθηκεύεται στο νευρικό σύστημα (Alleyne, J., & Jumaa, M., 2005).

2. ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Η έρευνα ειδικά για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης έχει αξιολογήσει διάφορα μοντέλα προκειμένου να απαντηθεί το ερώτημα ως προς τον βέλτιστο τρόπο διαχείρισης. Η θεωρία χαρακτηριστικών συνδέει την ανθεκτικότητα, την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα με τις ικανότητες κλινικής ηγεσίας (Bhugra, 2013). Οι θεωρίες στυλ συνδέουν τη συμμετοχική ηγεσία με χαμηλότερη εξάντληση προσωπικού και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Loke, 2001). Οι θεωρίες καταστάσεων υποστηρίζουν ότι η ηγεσία προσαρμόζεται με βάση τους διαθέσιμους πόρους και τις ικανότητες των υφισταμένων (Jumaa, 2005). Η απόδοση της ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης βασίζεται σε έννοιες των απρόβλεπτων καταστάσεων, της συμπεριφοράς διαχείρισης, της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της κατανεμημένης ηγεσίας (Jumaaetal., 2005).

Επιπλέον, ιδιότητες όπως η αυθεντικότητα, η υποστήριξη και η σαφήνεια στην καθοδήγηση έχουν αποδειχθεί ότι ανακουφίζουν την εξουθένωση και ενισχύουν την ευημερία (Lazarusetal., 2022). Η χωρίς αποκλεισμούς λήψη αποφάσεων που εξουσιοδοτεί το προσωπικό ενισχύει επίσης την εκπλήρωση αντιμετωπίζοντας εγγενείς ανάγκες αυτονομίας (Volpietal., 2023). Αντιθέτως, η παθητική ηγεσία μειώνει την ικανοποίηση μέσω της έλλειψης καθοδήγησης και της αποδέσμευσης (Skogstadetal., 2007). Σε περιόδους κρίσης όπως η πανδημία Covid-19, η ισχυρή ηγεσία χρησίμευσε ως προστατευτικός παράγοντας έναντι των στρεσογόνων παραγόντων που απειλούσαν την ικανοποίηση των εργαζομένων στην ψυχική υγεία (Asiamahetal., 2022). Οι ηγέτες μετριάζουν την αγωνία μέσω της συμπόνιας, της προώθησης της ευημερίας και των προσεγγίσεων χωρίς αποκλεισμούς (Lazarusetal., 2022). Αυτά τα ευρήματα καταδεικνύουν τη σημασία της υποστηρικτικής καθοδήγησης.

Η ηγεσία είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας και αποτυχίας σε έναν οργανισμό. Μελέτες έχουν δείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση λόγω έμπνευσης και κινήτρων (Aminah και Mahmudiono, 2023). Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο ηγεσίας στην υγειονομική περίθαλψη και παράλληλα

το προτιμότερο είναι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει αύξηση των φιλοδοξιών, της έμπνευσης και των κινήτρων, το όραμα για το μέλλον και τη δυνατότητα εντοπισμού περιβαλλοντικών αλλαγών και μετατροπής τους σε εξαιρετικές αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό.

2.1 Η έρευνα για την ηγεσία στις υπηρεσίες υγείας

Η κλινική επίβλεψη αποτελεί μια πολύτιμη ευκαιρία για τους επαγγελματίες της υγείας ώστε να λάβουν υποστήριξη, να αντιμετωπίσουν τις επιτυχίες και τις προκλήσεις που συνοδεύουν την επαγγελματική τους πρακτική, να συζητήσουν ηθικά ζητήματα και να αναπτύξουν θεραπευτικές δεξιότητες (Sharp, 2008). Μέσω της διευκόλυνσης της αμοιβαίας ανταλλαγής, η κλινική επίβλεψη δημιουργεί ένα ασφαλές ψυχολογικό περιβάλλον όπου οι επαγγελματίες μπορούν να εξερευνήσουν τα συναισθήματα, τις απογοητεύσεις και τις ανησυχίες που σχετίζονται με την εργασία τους (Proctor, 1986). Οι τακτικές συνεδρίες επιβαρύνουν το άγχος, δίνοντας την ευκαιρία στους επαγγελματίες να μοιραστούν τις εμπειρίες τους σε ένα ανοιχτό και μη επικριτικό περιβάλλον (Proctor, 1986). Η ενσυναίσθηση, η εμπιστοσύνη και η γνήσια ανησυχία μεταξύ του επόπτη και του εποπτευόμενου συμβάλλουν στην επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα μοντέλα κλινικής εποπτείας παρέχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη, την υποστήριξη και την αναθεώρηση των ικανοτήτων, της απόδοσης και της επαγγελματικής εξέλιξης (Sharp, 2008). Το ανθρωπιστικό μοντέλο προάγει τη μη κριτική στάση, την ενσυναίσθηση και την αυτογνωσία. Τα συστημικά μοντέλα από την άλλη πλευρά λαμβάνουν υπόψιν το οργανωτικό πλαίσιο (Hyrkäs, 2005). Αυτά ενισχύουν τις ηγετικές δεξιότητες, αλλά απαιτούν δέσμευση και ενσωμάτωση στα πλαίσια της επαγγελματικής ανάπτυξης (Baker, 2013). Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρέχει πολύτιμες γνώσεις, ιδίως όσον αφορά την έμπνευση, την αντιμετώπιση προκλήσεων, τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία στον τομέα της υγείας. Παρόλο που η χρησιμότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι προφανής, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να διευρυνθεί η κατανόηση αυτού του μοντέλου στα διάφορα πεδία της υγείας. Πολλές έρευνες όπως θα

δούμε και παρακάτω εξάγουν συμπεράσματα ως προς την χρησιμότητα των μοντέλων και πως κάποια μοντέλα ηγεσία και συγκεκριμένα η μετασχηματιστική ηγεσία τις περισσότερες φορές, αποτελούν τον αποτελεσματικότερο τρόπο για την οργάνωση και την διαχείριση του προσωπικού στους οργανισμούς υγείας.

Η μελέτη των Abdelhafiz, Almatari&Alloubani (2016) επικεντρώθηκε στον αντίκτυπο των στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι επικεφαλής νοσηλευτές στην ικανοποίηση από την εργασία τόσο στα κυβερνητικά όσο και στα ιδιωτικά νοσοκομεία στην Ιορδανία. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν ποσοτικές, περιγραφικές και συγκριτικές μεθόδους προκειμένου να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των νοσηλευτών. Διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν πιο διαδεδομένη και στα δύο περιβάλλοντα σε σύγκριση με τη συναλλακτική και την laissez-faire ηγεσία. Το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία στην μετασχηματιστική ηγεσία φάνηκε ότι ήταν υψηλότερο μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού στα δημόσια νοσοκομεία σε σύγκριση με τα ιδιωτικά νοσοκομεία. Η μελέτη εντόπισε επίσης μια θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικών και συναλλακτικών στυλ ηγεσίας με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντιθέτως, η ηγεσία laissez-faire είχε αρνητική συσχέτιση. Οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση των νοσηλευτών.

Αντίστοιχα, οι Martin & Waring (2013) μελέτησαν τις προκλήσεις και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες υγείας κατά την άσκηση των ηγετικών ρόλων τους εντός των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Η μελέτη επικεντρώθηκε σε μια ομάδα προσωπικού σε δύο τμήματα χειρουργείου στο Ηνωμένο Βασίλειο, στους οποίους ανατέθηκαν επίσημες ηγετικές ευθύνες. Παρά το γεγονός ότι ήταν εξοικειωμένοι με τη θεωρία της ηγεσίας και είχαν σαφείς αναφορές για την καλή ηγεσία στην πράξη, οι συμμετέχοντες αντιμετώπισαν περιορισμούς στην ικανότητά τους να εκπληρώσουν τους ηγετικούς ρόλους τους λόγω επαγγελματικών και διευθυντικών ιεραρχιών. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τις δυσκολίες κατανομής της ηγεσίας σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης και πρότειναν ότι η ενίσχυση της ηγετικής ικανότητας απαιτεί ευρύτερες

αλλαγές στο θεσμικό, οργανωτικό και επαγγελματικό πλαίσιο. Οι υπάρχουσες επαγγελματικές και διευθυντικές ιεραρχίες φάνηκαν να περιορίζουν την ηγετική ικανότητα των συμμετεχόντων, με αποτέλεσμα την ανάγκη να ευθυγραμμιστούν με τις διευθυντικές σχέσεις και εντολές. Οι καθιερωμένες θεσμικές δομές και κανόνες εντός των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης υπάρχει περίπτωση να εμποδίσουν την κατανομή της ηγεσίας εντός του οργανισμού. Αυτό αμφισβητεί την ιδέα της ηγεσίας ως κάτι που πρέπει να κατανεμηθεί στους οργανισμούς.

Η μελέτη προτείνει ότι προκειμένου να υπάρξει μετασχηματιστικό αποτέλεσμα και να βελτιωθεί η ηγετική ικανότητα, οι προσπάθειες για την ενίσχυση της ηγεσίας πρέπει να συνοδεύονται από άλλες ευρύτερες αλλαγές που αφορούν το θεσμικό, οργανωτικό και επαγγελματικό πλαίσιο. Στην μελέτη τους η έννοια της κατανεμημένης ηγεσίας, η οποία υποστηρίζει την ηγεσία σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, έχει δεχθεί κριτική. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι μπορεί να μην αμφισβητεί την παραδοσιακή οργανωτική ιεραρχία όσο προτείνουν οι υποστηρικτές της. Εντέλει, τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι οι περιορισμοί στους ηγετικούς ρόλους μπορούν ενδεχομένως να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Όταν οι επαγγελματίες είναι περιορισμένοι στην ικανότητά τους να αναλάβουν τις ηγετικές τους ευθύνες, αυτό μπορεί να επηρεάσει τη συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση.

Οι McSherry και Sharfstein (2013) διερεύνησαν πλαίσια ηγετικών ιδιοτήτων που έχουν σχεδιαστεί για να καθοδηγούν την ανάπτυξη ηγεσίας για όλους τους επαγγελματίες υγείας στο NHS. Το Πλαίσιο Ποιοτήτων Ηγεσίας του NHS περιγράφει χαρακτηριστικά όπως η ομαδική εργασία, η ευφυΐα και η κατανόηση πολύπλοκων συστημάτων (McSherry&Sharfstein, 2013).

Στην έρευνα του Treasure (2001) ο ρόλος των συμβούλων στην ηγεσία της υγειονομικής περίθαλψης καθώς αποτελούν μέρος της ηγεσίας σε ένα περιβάλλον υπηρεσιών υγείας αμφισβητείται, με ανησυχίες για την συνήθεια των συμβούλων να δίνουν προτεραιότητα στα προσωπικά τους συμφέροντα έναντι των οργανωτικών στόχων. Στην παραπάνω έρευνα σε ένα εργαστήριο των υπηρεσιών ψυχικής υγείας, τονίστηκε η δυσαρέσκεια μεταξύ των

συμβούλων και η προϊούσα αντίληψη ότι είναι ισχυρογνώμονες και δεν ενεργούν πάντα προς το συμφέρον του οργανισμού. Το εργαστήριο είχε ως στόχο να παρέχει στους συμβούλους πληροφορίες για το πώς οι άλλοι τους βλέπουν ως ηγέτες και να αντιμετωπίσει τη δυσαρέσκειά τους. Οι σύμβουλοι σε κλινικές ειδικότητες τείνουν να είναι στοχευμένοι, αναλυτικοί και λιγότερο συμβιβαστικοί στο προσωπικό τους στυλ, καθιστώντας τους δύσκολους στη διαχείριση. Τα επιχειρήματα που βασίζονται στο δικαίωμα και όχι στις ανάγκες του νοσοκομείου χάνουν τον αντίκτυπό τους, μειώνοντας την αποτελεσματικότητα των συνεργαζόμενων ιατρών. Η έρευνα έδειξε ότι η ηγεσία δεν πρέπει να θεωρείται λανθασμένα ως επικεφαλής και προσεγγίσεις όπως ο εκφοβισμός ή η υπονόμηση συναδέλφων δεν ευνοούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον (Treasure, T., 2001). Η έννοια της ηγεσίας στην υγειονομική περίθαλψη θα πρέπει να επικεντρώνεται στις συλλογικές προσπάθειες, με τους συμβούλους να συμμετέχουν σε ένα δίκτυο φροντίδας αντί να διεκδικούν την ατομική ιδιοκτησία. Η εργασιακή ικανοποίηση των γιατρών μπορεί να επηρεαστεί από μια πιο διορατική κατανόηση των ικανοτήτων τους πέρα από τους πρωταρχικούς κλινικούς ρόλους τους. Η αποτελεσματική διαχείριση των συμβούλων στις υπηρεσίες υγείας απαιτεί κατανόηση και αξιοποίηση διαφορετικών ταλέντων και δεξιοτήτων. Η έρευνα του Treasure τονίζει την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της ηγεσίας στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει τη συνεργασία και την πρόοδο.

Σε πρόσφατη έρευνα (Richards-Green, S. et al., 2023), στην ανασκόπηση του πεδίου εφαρμογής, οι συγγραφείς διερευνούν τη διασταύρωση της ηγεσίας στην υγειονομική περίθαλψη και την εποικοδομητική αναπτυξιακή θεωρία. Η μελέτη εστιάζει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτοί οι δύο τομείς μπορούν να ενημερώνονται και να αλληλοσυμπληρώνονται για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Η μελέτη εμβαθύνει στην έννοια της ηγεσίας στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης, τονίζοντας τον κρίσιμο ρόλο της στη διαχείριση της πολυπλοκότητας και των συνεχών αλλαγών στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης. Εισάγει επίσης την εποικοδομητική αναπτυξιακή θεωρία, η οποία στοχεύει να κατανοήσει πώς τα άτομα αναπτύσσουν γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Η ανασκόπηση συζητά την πιθανή ενσωμάτωση της

εποικοδομητικής αναπτυξιακής θεωρίας στην πρακτική της ηγεσίας στον τομέα της υγείας. Εξετάζει πώς η ενσωμάτωση αυτής της θεωρίας μπορεί να ενισχύσει τη γνωστική πολυπλοκότητα, τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις διαπροσωπικές δεξιότητες των ηγετών. Αγκαλιάζοντας την εποικοδομητική αναπτυξιακή θεωρία, οι ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης μπορούν ενδεχομένως να βελτιώσουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, να προωθήσουν τη συνεργασία και να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού.

Στο άρθρο «Εφαρμογή του μοντέλου ηγεσίας στις υπηρεσίες υγείας: μια συστηματική ανασκόπηση» (Aminah&Mahmudiono, 2023) οι συγγραφείς διερευνούν τον ρόλο της ηγεσίας στο πλαίσιο των υπηρεσιών υγείας. Υπογραμμίζουν ότι η ηγεσία είναι παρόμοια με τη διοίκηση, αλλά περιλαμβάνει επιρροή και εργασία με ανθρώπους, καθώς και την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στις υπηρεσίες υγείας εξαρτάται από την προσέγγιση ή το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται. Ο κύριος στόχος της μελέτης είναι ο προσδιορισμός του μοντέλου ηγεσίας στις υπηρεσίες υγείας μέσω μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Οι συγγραφείς συνέλεξαν άρθρα από ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων όπως το ScienceDirect, το GoogleScholar και το PubMed, που εκτείνονται από το 2013 έως το 2022. Η ανάλυση της συλλεγόμενης βιβλιογραφίας αποκάλυψε ότι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο ηγεσίας στην υγειονομική περίθαλψη είναι το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Οι συζητήσεις στο άρθρο τονίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει αυξανόμενες φιλοδοξίες, έμπνευση και κίνητρα μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Προϋποθέτει επίσης να έχετε ένα όραμα για το μέλλον και να είστε σε θέση να αναγνωρίζετε τις περιβαλλοντικές αλλαγές και να τις μετατρέπετε σε εξαιρετικές αλλαγές εντός του οργανισμού. Αυτό το στυλ ηγεσίας ενισχύει την εμπιστοσύνη και ενθαρρύνει τη δημιουργία μιας σταθερής ομάδας, επιτρέποντας στα μέλη να συνεισφέρουν πιο αποτελεσματικά στον οργανισμό. Το άρθρο καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας και αποτυχίας σε έναν οργανισμό και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο στυλ στην υγειονομική περίθαλψη. Υιοθετώντας μια προσέγγιση μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι υπηρεσίες υγείας μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα και την ολοκλήρωση των υπηρεσιών τους.

Μοντέλο CLINLAP

Το μοντέλο CLINLAP σκιαγραφεί ένα μοντέλο ηγεσίας νοσηλευτικής που δίνει έμφαση στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη (Jumaa, 2005). Χρησιμοποιήθηκε σε μια μελέτη περίπτωσης για σκόπιμη αλλαγή της πολιτικής για τον αυτοτραυματισμό, το μοντέλο περιλάμβανε χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων, σχεδιασμό ποιότητας, αντιστοίχιση ενεργειών με τις ανάγκες και συνεχή αξιολόγηση (Phillipsetal., 2005). Η εμπειρική έρευνα και οι θεωρητικές αναλύσεις που συζητούνται σε αυτό το έγγραφο υπογραμμίζουν τις επιζήμιες επιπτώσεις της laissez-faire ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Λαμβάνοντας υπόψιν τη σημασία της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, οι ηγέτες θα πρέπει να αποφεύγουν την υπερβολική χρήση ενός στυλ ηγεσίας και αντί αυτού να υιοθετούν πιο ελκυστικές προσεγγίσεις. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να παρέχουν εκπαίδευση ηγεσίας εστιασμένη στην ανάπτυξη μετασχηματιστικών δεξιοτήτων όπως εξατομικευμένη υποστήριξη, έμπνευση και πνευματική διέγερση μεταξύ των ηγετών (Bass, 1999). Τα μέτρα λογοδοσίας του ηγέτη θα πρέπει επίσης να αποθαρρύνουν παθητικές ή απύσυχες συμπεριφορές ηγεσίας. Η επιλογή και η ανάπτυξη ηγετών που επιδεικνύουν ενεργό συμμετοχή σε ομάδες και υποστήριξη της ανάπτυξης του προσωπικού τελικά είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της ικανοποίησης από την εργασία σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης.

Σύμφωνα με τον Jumaa (2005) στην έρευνα του *EffectiveHealthcareLeadership - The ClinlapModel: A Model for NursingManagement and Leadership Development*, οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας και παρακινούν και δημιουργούν μια αίσθηση σημασίας, κοινότητας και ενθουσιασμού στην ομάδα τους. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να εκπληρώνει διάφορους ρόλους και να είναι ταυτοχρόνως διαχειριστής, στρατηγικός σχεδιαστής, τεχνίτης, διορθωτής στρατηγικής, στοχαστικός αρχηγός, κατάλληλος στρατηγικής και πάροχος συνεχούς ποιοτικής υπηρεσίας (Jumaa, M, 2005).

Η έρευνα του Jumaa αναφέρεται στο λεγόμενο μοντέλο CLINLAP. Τα παραπάνω είναι ένα νοσηλευτικό μοντέλο για μάθηση στο χώρο εργασίας και ηγετικό ρόλο σε ταραχώδη

περιβάλλοντα. Το μοντέλο τονίζει τη σημασία της στρατηγικής εφαρμογής της απόδοσης της νοσηλευτικής διαχείρισης για αποτελεσματικές δραστηριότητες στο χώρο εργασίας. Επικεντρώνεται στην κοινότητα πρακτικής και στις σχέσεις μεταξύ των ηγετών, της ομάδας και της ευρύτερης κοινότητας. Η μετάβαση από το παραδοσιακό NHS³ στο νέο NHS απαιτεί ριζικό μετασχηματισμό των εργασιακών πρακτικών, κατανομή και αποκέντρωση εξουσίας και εξουσίας. Το μοντέλο CLINLAP/LEADLAP είναι ευέλικτο και αυτό αποδεικνύεται μέσα από τις διάφορες εφαρμογές του σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Έχει χρησιμοποιηθεί επιτυχώς σε αλλαγές πολιτικής, στην ομαδική κλινική επίβλεψη, πρακτική που βασίζεται σε στοιχεία, αλλαγές μεγάλης κλίμακας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και βελτίωση της συναισθηματικής ικανότητας. Το μοντέλο CLINLAP υποθέτει τη σημασία της μάθησης στο χώρο εργασίας με πλήρη εικόνα, την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών και τη συνεργατική εργασία μεταξύ όλων των επαγγελματιών. Αναγνωρίζει επίσης την ανάγκη για επανεξισορρόπηση των σχέσεων ισχύος εντός του χώρου εργασίας για την ανάπτυξη κλινικών, διευθυντικών και ηγετικών ικανοτήτων και ικανοτήτων.

Σε σχετική μελέτη (Phillipsetal., 2005) σχετικά με την εφαρμογή του μοντέλου CLINLAP, η εστίαση της έρευνας ήταν στη διαχείριση του σκόπιμου αυτοτραυματισμού σε ένα πλαίσιο μαθησιακής αναπηρίας-ιατροδικαστικής φροντίδας. Το OspreyWard, μια πτέρυγα οξέων εισαγωγών μεικτού φύλου, αντιμετώπισε προκλήσεις που σχετίζονται με εισαγωγές, μεταθέσεις, εξιτήριο και διάρκεια παραμονής για παραβάτες με μαθησιακές δυσκολίες. Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο CLINLAP, το οποίο αποτελείται από τέσσερις φάσεις και επτά στάδια. Ορισμένες από τις έννοιες, τα εργαλεία και τα πλαίσια που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο CLINLAP περιλαμβάνουν τη χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων, το σχέδιο για την ποιοτική δράση, την αντιστοίχιση ενεργειών με τις ανάγκες των ενδιαφερομένων, την επανεκτίμηση των αναγκών των ενδιαφερομένων και τη δημιουργία προσαρμογής με τις ανάγκες των ενδιαφερομένων. Επιπλέον, εφαρμόστηκαν διάφορες προσεγγίσεις και αναλύσεις, όπως ο πίνακας ισχύος και ενδιαφέροντος, οι στόχοι S.M.A.R.T.⁴, η ανάλυση SWOT.

³ NHS: συντομογραφία του NationalHealthService, ήτοι του δημόσιου εθνικού συστήματος υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου

⁴ Specific, Measurable, Achievable, Relevant & Time-bound Objectives

Η ως άνω περιπτωσιολογική μελέτη τόνισε τη σημασία ενός δομημένου περιβάλλοντος για τη διαχείριση προβλημάτων επικοινωνίας και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων παρορμητικής, βίαιης και αυτοτραυματικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, σημειώθηκε ότι οι πολιτικές μπορεί μερικές φορές να περιορίσουν τις εξειδικευμένες παρεμβάσεις που αφορούν τις ανάγκες των ασθενών και να υποτιμήσουν τις δεξιότητες των νοσηλευτών με μαθησιακές δυσκολίες. Η συζήτηση τόνισε επίσης τη σημασία των ανοιχτών σχέσεων και της συνεργατικής επίλυσης προβλημάτων στη διαδικασία της αλλαγής. Οι προκλήσεις που αντιμετώπισε το προσωπικό περιελάμβαναν κουλτούρα κατηγοριών, παρεμβάσεις αντιδραστικής φροντίδας, υψηλά επίπεδα ασθένειας, εύθραυστη δομή προσωπικού και τραυματισμούς στο χώρο εργασίας, που επηρέασαν την εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών. Συνολικά, η μελέτη παρείχε πληροφορίες για την αποτελεσματική ηγεσία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και την εφαρμογή του μοντέλου CLINLAP στη διαχείριση του σκόπιμου αυτοτραυματισμού σε ένα περίπλοκο πλαίσιο υγειονομικής περίθαλψης.

PublicHealth 3.0, η προσέγγιση στις ΗΠΑ

Το Public Health 3.0 είναι μια πρωτοβουλία η οποία ξεκίνησε από το Υπουργείο Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών των ΗΠΑ, με στόχο να επαναπροσδιορίσει το μέλλον της δημόσιας υγείας και να αντιμετωπίσει τους κοινωνικούς καθοριστικούς παράγοντες της υγείας. Το άρθρο τονίζει τη σημασία της ηγεσίας στη δημόσια υγεία, και συγκεκριμένα τον ρόλο των ηγετών δημόσιας υγείας ως στρατηγικών για την κοινότητα (DeSalvo&Wang, 2017). Οι ηγέτες της δημόσιας υγείας θα πρέπει να συνεργάζονται με εταίρους από διάφορους τομείς, όπως η εκπαίδευση, η στέγαση, οι κοινωνικές υπηρεσίες, η υγειονομική περίθαλψη και οι επιχειρήσεις, για να αντιμετωπίσουν τους περιβαλλοντικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς καθοριστικούς παράγοντες της υγείας. Η δημιουργία δομημένων εταιρικών σχέσεων μεταξύ διαφορετικών τομέων της δημόσιας υγείας είναι ζωτικής σημασίας για την υποστήριξη και την ενίσχυση των πρωτοβουλιών δημόσιας υγείας. Η έρευνα προτείνει την ενίσχυση των διαδικασιών διαπίστευσης και την παροχή συνεχούς εξειδικευμένης εκπαίδευσης για επαγγελματίες της δημόσιας υγείας για τη βελτίωση της ετοιμότητας του εργατικού δυναμικού και τη βελτίωση της ποιότητας. Τα έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα

πρέπει να καταστούν προσβάσιμα σε αναλυτικό επίπεδο για να καθοδηγήσουν πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην επίτευξη ισότητας στον τομέα της υγείας. Υπάρχει ανάγκη για αυξημένη χρηματοδότηση για τη δημόσια υγεία, κάλυψη των χρηματοδοτικών κενών και καθορισμό των ελάχιστων δυνατοτήτων που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων Δημόσιας Υγείας 3.0. Το άρθρο υπογραμμίζει την ανάγκη για ένα καλά προετοιμασμένο εργατικό δυναμικό στη δημόσια υγεία για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο εκάστοτε τομέας.

Η Αμερικανική Ένωση Υψηλόβαθμων Διοικητικών Στελεχών Νοσηλευτικής (American Organization of Nurse Executives, AONE) παρουσιάζει έξι ρόλους και αρμοδιότητες για τα υψηλόβαθμα στελέχη της νοσηλευτικής διοίκησης σε νοσοκομεία και άλλες υπηρεσίες υγείας. Αυτοί οι ρόλοι αφορούν τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος φροντίδας που προωθεί την εκπαίδευση και τη διατήρηση της υγείας. Επίσης, έχουν την ευθύνη να αξιολογούν την αντίδραση των ασθενών και των οικογενειών τους στη νοσηλευτική φροντίδα, καθώς και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της φροντίδας.

Επιπλέον, είναι υπεύθυνοι για την προώθηση της νοσηλευτικής έρευνας και για τη διασφάλιση ότι τα ευρήματα αυτής θα ενσωματώνονται στην κλινική πρακτική. Τα στελέχη των νοσηλευτικών υπηρεσιών έχουν επίσης την ευθύνη για τη διαχείριση των ανθρώπινων, οικονομικών και άλλων πόρων που απαιτούνται για τη νοσηλευτική πρακτική και τη φροντίδα των ασθενών. Λόγω της γνώσης τους για το κόστος της υγειονομικής περίθαλψης, τα στελέχη των νοσηλευτικών υπηρεσιών αντιμετωπίζουν μια δύσκολη αποστολή. Καθώς οι νοσηλευτές είναι οι βασικοί παρόχοι υγειονομικής περίθαλψης, η νοσηλευτική υπηρεσία έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τους περισσότερους πόρους. Τα στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας είναι υπεύθυνα να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση του νοσηλευτικού ιδρύματος προς τα επαγγελματικά, τα νομικά και τα κρατικά πρότυπα περίθαλψης. Επίσης, τα στελέχη πρέπει να επιβλέπουν την εφαρμογή και την τήρηση των πολιτικών και διαδικασιών που αφορούν την περίθαλψη και να λαμβάνουν μέτρα για την αντιμετώπιση πιθανών παραβάσεων και ανεπάρκειας στη συμμόρφωση. Τέλος, τα στελέχη πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεχή βελτίωση των προτύπων περίθαλψης και να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές

δραστηριότητες για την ενημέρωση και εξειδίκευση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας φροντίδας και συμμόρφωσης προς τα πρότυπα (Robbins, 2018).

Επιστήμη της Πολυπλοκότητας

Στην μελέτη τους οι Plsek&Wilson (2001) διερευνούν την εφαρμογή της επιστήμης της πολυπλοκότητας σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης και αμφισβητούν την παραδοσιακή άποψη για ένα καλά λαδωμένο μηχάνημα ως την ιδανική οργανωτική δομή. Στην άνω μελέτη τονίζεται ιδιαίτερος η σημασία των σχέσεων παραγωγής, των ελάχιστων προδιαγραφών και της κατανόησης των παραμέτρων για την επίτευξη επιτυχημένης διαχείρισης της υγειονομικής περίθαλψης. Σύμφωνα με την έρευνα, οι ηγέτες σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να υιοθετήσουν μια οργανωτική προσέγγιση βασισμένη στην πολυπλοκότητα. Αυτό σημαίνει ότι σκοπός τους είναι να έχουν στραμμένο το βλέμμα τους πέρα από μεμονωμένα μέρη του οργανισμού και να εξεταστεί το σύστημα ως σύνολο. Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τη διασύνδεση των διαφόρων στοιχείων και να εργαστούν για τη βελτίωση της φροντίδας των ασθενών σε επίπεδο συστήματος. Η έννοια των ελάχιστων προδιαγραφών τονίζεται ως ένας τρόπος για τους ηγέτες να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που προωθεί καινοτόμες και σύνθετες συμπεριφορές. Αυτές οι προδιαγραφές περιλαμβάνουν την κατάδειξη κατεύθυνσης, τα όρια, τους πόρους και τα δικαιώματα. Παρέχοντας χώρο για δημιουργικότητα και κοινή δράση μεταξύ των ενδιαφερομένων, οι ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν μια ατμόσφαιρα που ενθαρρύνει νέες ιδέες και προσεγγίσεις στη διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης. Η μελέτη επίσης τονίζει τη σημασία της κατανόησης των μοτίβων σε πολύπλοκα συστήματα. Αντί να χαρακτηρίζουν την αντίσταση στην αλλαγή, οι ηγέτες ενθαρρύνονται να προσδιορίζουν τα πρότυπα που καθοδηγούν τη συμπεριφορά στο σύστημα. Κατανοώντας αυτά τα πρότυπα, οι ηγέτες μπορούν να καταλάβουν καλύτερα τα κίνητρα και τις προτιμήσεις των επαγγελματιών υγείας και να σχεδιάσουν στρατηγικές οι οποίες διευκολύνουν την αλλαγή αποτελεσματικά.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια κρίσιμη πτυχή των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Το άρθρο προτείνει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία

γενεσιουργών σχέσεων και στην προώθηση ενός περιβάλλοντος κοινής δράσης για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία. Με την προώθηση της συνεργασίας και την ενθάρρυνση ιδεών που βελτιώνουν τη φροντίδα των ασθενών, οι ηγέτες μπορούν να συμβάλουν σε ένα πιο ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον για τους επαγγελματίες υγείας. Η αποτελεσματική ηγεσία σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί την εξέταση ολόκληρου του συστήματος και την ευθυγράμμιση των στόχων και των πόρων ανάλογα. Οι στόχοι ολόκληρου του συστήματος και οι συγκεντρωμένοι προϋπολογισμοί αναφέρονται ως στρατηγικές που μπορούν να ενθαρρύνουν τις παραγωγικές σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων. Δουλεύοντας μαζί για έναν κοινό στόχο και μοιράζοντας πόρους, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της φροντίδας των ασθενών.

Αυτές οι ιδέες υπογραμμίζουν τη σημασία των πρακτικών ηγεσίας που υπερβαίνουν τις παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης και αγκαλιάζουν την πολυπλοκότητα των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Κατανοώντας τις αλληλεξαρτήσεις, προωθώντας τη συνεργασία και εστιάζοντας στην ικανοποίηση από την εργασία, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό και αποτελεσματικό περιβάλλον για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης.

Εργασιακή Ηθική

Η εργασιακή ηθική και οι ηθικές στάσεις μεταξύ των επαγγελματιών υγείας αποτελούν ακόμη μία σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματικότητα στον τομέα των υπηρεσιών υγείας καθώς εμφανίζεται η σημασία του ρόλου των ηγετικών δεξιοτήτων στον καθορισμό της δομής ηθικής και των επαγγελματικών συμπεριφορών (Tahan HM, El-Rassi R, et al, 2022). Η μελέτη χρησιμοποίησε ένα σχεδιασμό διατομής και μια τεχνική δειγματοληψίας χιονόμπαλας για την εγγραφή επαγγελματιών υγείας⁵. Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη αποτελείται από δύο διακριτά μέρη: κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά και τρεις επικυρωμένες κλίμακες αξιολόγησης -

⁵ Γνωστή και ως αλυσιδωτή δειγματοληψία ή δειγματοληψία δικτύου, η δειγματοληψία χιονόμπαλας ξεκινά με έναν ή περισσότερους συμμετέχοντες στη μελέτη. Στη συνέχεια συνεχίζεται με βάση τις παραπομπές από αυτούς τους συμμετέχοντες. Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να φτάσουμε στο επιθυμητό δείγμα ή σε ένα σημείο κορεσμού.

εργασιακή ηθική, ερωτηματολόγιο ηθικών στάσεων για επαγγελματίες δημόσιας υγείας και ερωτηματολόγιο ηγετικών δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η υψηλότερη εργασιακή ηθική και η υψηλότερη υποκλίμακα εγγενών κινήτρων εργασίας συσχετίστηκαν σημαντικά με υψηλές διοικητικές δεξιότητες ηγεσίας. Από την άλλη πλευρά, οι υψηλότερες θεωρητικές δεξιότητες της ηγεσίας συσχετίστηκαν με χαμηλότερη υποκλίμακα εγγενών κινήτρων εργασίας.

Επιπλέον, οι υψηλότερες διοικητικές δεξιότητες ηγεσίας συσχετίστηκαν σημαντικά με υψηλότερες βαθμολογίες ηθικής συμπεριφοράς. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ηγετικές δεξιότητες, όπως οι διοικητικές, οι διαπροσωπικές και οι εννοιολογικές δεξιότητες, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της ηθικής εργασίας και της επαγγελματικής συμπεριφοράς στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης. Η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της ηθικής ηγεσίας για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης και των ηθικών συμπεριφορών μεταξύ των επαγγελματιών υγείας.

2.2 Η έρευνα στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας

Τα περιβάλλοντα φροντίδας ψυχικής υγείας παρουσιάζουν συγκεκριμένες προκλήσεις που απαιτούν κατανόηση των ψυχοθεραπευτικών αρχών (Gibsonetal., 2019). Οι έννοιες της κλινικής επίβλεψης και της κατανεμημένης ηγεσίας όπως είδαμε παρέχουν πλαίσια για τη νοσηλευτική ηγεσία ικανή να επηρεάσει την ποιοτική πρακτική και τη μάθηση του προσωπικού (Hytkäs, 2005 · Sharp, 2008). Πρόσθετα μοντέλα δίνουν έμφαση στις μετασχηματιστικές προσεγγίσεις ηγεσίας και στην ανάπτυξη προηγμένων συναισθηματικών ικανοτήτων μέσω και της κλινικής επίβλεψης (Happellletal., 2003). Τα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν θετικά την οργανωτική δέσμευση, την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ του ψυχιατρικού προσωπικού (Loke, 2001).

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μεγάλες δυνατότητες να βελτιώσει την ολοκλήρωση της εργασίας στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας μέσω της έμπνευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού (Bass, 1985 · Kuhnert&Lewis, 1987). Μερικοί τρόποι με τους οποίους αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει θετικά την ικανοποίηση περιλαμβάνουν τα εξής:

- Όραμα και κίνητρο: Η άρθρωση μιας συναρπαστικής αποστολής και η ενθουσιώδης επικοινωνία στόχων δίνει νόημα και σκοπό στην εργασία των εργαζομένων (Alloubanietal., 2014). Αυτό καλύπτει τις εγγενείς ανάγκες.
- Διανοητική διέγερση: Η ενθάρρυνση της περιέργειας και η πρόκληση παραδοσιακών προσεγγίσεων προάγει τη μάθηση και τη διέγερση μεταξύ των επαγγελματιών (Bass, 1985). Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων τρέφει την εκπλήρωση.
- Ατομική εκτίμηση: Η παροχή καθοδήγησης και η προσαρμογής της ηγεσίας στις προσωπικές ανάγκες ενισχύει τις σχέσεις και την αυτό-αποτελεσματικότητα (Kuhnert&Lewis, 1987). Το να νιώθεις ικανός και υποστήριξη ενισχύει την ικανοποίηση.
- Μοντέλο ρόλων: Η ηγεσία με συμπονετικό παράδειγμα και η ιεράρχηση της ηθικής δημιουργεί υπερηφάνεια για την οργανωτική ταυτότητα (Kuhnert&Lewis, 1987). Ο θαυμασμός των ηγετών προάγει την εκπλήρωση.
- Ενδυνάμωση: Η κοινή χρήση εξουσίας και η δέσμευση του προσωπικού σε καινοτόμες λύσεις καλλιεργεί την αυτονομία και την ιδιοκτησία πάνω στους ρόλους (Conger&Kanungo, 1988). Αυτό ενισχύει τα εγγενή κίνητρα.
- Αναγνώριση: Η αναγνώριση των μοναδικών προσπαθειών και ταλέντων σηματοδοτεί ότι τα άτομα είναι πολύτιμα μέλη της ομάδας (Baker, 2013). Η εκτίμηση αυξάνει την εργασιακή ευχαρίστηση.

Καταλήγοντας, οι μετασχηματιστικές προσεγγίσεις εμπνέουν τις δυνατότητες σε άλλους και μετατρέπουν την εργασία σε εμπειρίες με νόημα (Arenasetal., 2017). Με την καθοδήγηση, οι επαγγελματίες ψυχικής υγείας μπορούν να αποκομίσουν διαρκή εκπλήρωση από τους σημαντικούς τους ρόλους.

Η έρευνα δείχνει ότι η ηγεσία επίσης επηρεάζει σημαντικά την ευημερία στο χώρο εργασίας και μειώνει την ψυχική δυσφορία (Tsai, 2011). Η έρευνα υπογραμμίζει τη δυνατότητα εφαρμογής και τα οφέλη των διαφόρων θεωρητικών μοντέλων ειδικά σε πλαίσια ψυχικής υγείας. Επίσης, ο κρίσιμος ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας στην προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης στις υπηρεσίες ψυχιατρικής υγείας αποτελεί μείζον ζήτημα. Η

ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας μέσω της δημιουργίας υποστηρικτικών εργασιακών περιβαλλόντων και της μεγιστοποίησης της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επαγγελματιών (Sharp, 2008 · Happell et al., 2003). Έχουν ήδη αναδειχθεί συνιστώσες ως προς την σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας στον τομέα της ψυχικής υγείας και την επιρροή της στην ευημερία του προσωπικού. Η αποτελεσματική ηγεσία προάγει και την εργασιακή ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό πολυπαραγοντικά. Η έρευνα έχει δείξει σταθερά μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των επαγγελματιών ψυχικής υγείας.

Η ηγεσία προωθεί τη διατήρηση μίας ισορροπίας εντός της ομάδας. Το ικανοποιημένο προσωπικό είναι λιγότερο πιθανό να βιώσει εξουθένωση και είναι περισσότερο αφοσιωμένο στους ρόλους του (Loke, 2001 · Sharp, 2008). Λαμβάνοντας υπόψιν τις διάφορες προκλήσεις διατήρησης στη φροντίδα της ψυχικής υγείας, η ισχυρή ηγεσία αποκτά μεγάλη σημασία. Οι ηγέτες που αναπτύσσουν δεξιότητες, προάγουν την αναγνώριση και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καλλιεργούν την ευεξία στο χώρο εργασίας, ενισχύοντας την εκπλήρωση και τη δέσμευση (Skogstad et al., 2007 · Baker, 2013). Αυτό μειώνει τους κινδύνους εξουθένωσης και υποστηρίζει τη διατήρηση του προσωπικού που είναι ζωτικής σημασίας για τη συνέχεια της φροντίδας των ασθενών.

Τελικά, η ηγεσία διαδραματίζει ζωτική λειτουργία για την υποστήριξη των επαγγελματιών ψυχικής υγείας και τη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης, της ευημερίας και της διατήρησής τους. Οι ηγέτες που καθοδηγούν με όραμα, υποστήριξη φροντίδας και ενδυνάμωση δημιουργούν ικανοποιητικά περιβάλλοντα που επιτρέπουν την ποιοτική φροντίδα των πελατών. Περαιτέρω έρευνα μπορεί να διερευνήσει τα πιο αποτελεσματικά μοντέλα ηγεσίας σε διάφορα πλαίσια ψυχικής υγείας.

Η κλινική επίβλεψη ως μοντέλο ηγεσίας έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας ειδικότερα. Αντιμετωπίζει τις συναισθηματικές ανάγκες μέσω της ομαδικής υποστήριξης και προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη (Sharp, 2008 · Hyrkas, 2005). Οι αποτελεσματικοί κλινικοί ηγέτες δημιουργούν ψυχολογικά ασφαλείς χώρους μέσω μη επικριτικού προβληματισμού σχετικά με τις

προκλήσεις και τις επιτυχίες. Αυτό απελευθερώνει το άγχος και δημιουργεί πεδίο για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των μερών (Proctor, 1998 · Baker, 2013). Η μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει το προσωπικό μέσω κινήτρων και καθοδήγησης. Μετατρέπει τα εξωτερικά κίνητρα σε εγγενείς ανταμοιβές, ενισχύοντας το αίσθημα της εκπλήρωσης και της ικανοποίησης της προσφοράς (Kuhnert&Lewis, 1987 · Bass, 1985).

Η καταναμημένη ηγεσία αναγνωρίζει την τεχνογνωσία σε διάφορα επίπεδα μέσω συλλογικών ομαδικών συμπεριφορών. Αυτό αμφισβητεί τις παραδοσιακές ιεραρχίες και ενδυναμώνει τους άτυπους ηγέτες (Martin & Waring, 2013). Η αυθεντική ηγεσία καλλιεργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και παθιασμένα κίνητρα και έχει συνδεθεί με βελτιωμένη ευημερία και μειωμένες προθέσεις εξουθένωσης μεταξύ του προσωπικού ψυχικής υγείας (Lazarusetal., 2022; Wong&Giallonardo, 2013). Τα μοντέλα ηγεσίας υπηρετών τοποθετούν την ανάπτυξη των οπαδών και τα ενδιαφέροντα πάνω από το εγώ του ηγέτη. Αυτό δημιουργεί δέσμευση μέσω της διαχείρισης και της ενδυνάμωσης. Η καθοδήγηση από ηγέτες βοηθά την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, ενισχύοντας την ικανοποίηση και τη διατήρηση στον τομέα (Dreher&Cox, 1996 · Baker, 2013)

Η φινλανδική και βρετανική περίπτωση στους οργανισμούς ψυχικής υγείας

Στο άρθρο των Gibson, R., Till, A., & Adshead, G. «Ψυχοθεραπευτική ηγεσία και περιορισμός στην ψυχιατρική» (2019), οι συγγραφείς συζητούν την έννοια της ψυχοθεραπευτικής ηγεσίας και τις επιπτώσεις της στον τομέα της ψυχιατρικής. Υπογραμμίζεται η σημασία της ηγεσίας στην παροχή υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης υψηλής ποιότητας, ειδικά σε περιόδους αυξανόμενης ζήτησης και οικονομικών περιορισμών. Το άρθρο πάλι προσεγγίζει την βρετανική περίπτωση και αναφέρει τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας που έχουν υιοθετηθεί στην Εθνική Υπηρεσία Υγείας, αντανakλώντας τις αλλαγές στις πολιτικές, κοινωνικοοικονομικές μεθόδους και μεθόδους ανάθεσης. Η στροφή έχει παρατηρηθεί από ένα πιο ιεραρχικό και ηρωικό μοντέλο ηγεσίας σε μια πιο συλλογική και καταναμημένη προσέγγιση, όπου η ηγεσία αναγνωρίζεται και αναπτύσσεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Όσον αφορά τους ψυχιάτρους, η μελέτη τονίζει τον ρόλο τους ως ηγέτες όχι μόνο για τους ίδιους αλλά και για τις ομάδες, τους οργανισμούς τους και το ευρύτερο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης. Η κατάρτιση ηγεσίας προσδιορίζεται ως κρίσιμο και βασικό συστατικό της ιατρικής εκπαίδευσης. Ωστόσο, εγείρονται ανησυχίες για τη φθίνουσα συμμετοχή των ψυχιάτρων στην άμεση φροντίδα των ασθενών, η οποία μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για την ικανότητα και την αξιοπιστία τους. Για την αντιμετώπιση αυτών των ανησυχιών, εισάγεται η έννοια της ψυχοθεραπευτικής ηγεσίας. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει την ενσωμάτωση ψυχοθεραπευτικών αρχών στην ηγεσία σε διαφορετικά επίπεδα, που κυμαίνονται από την ατομική φροντίδα ασθενών έως τη δυναμική της ομάδας, την οργανωτική κουλτούρα και το ευρύτερο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης. Σημαντικά ευρήματα της μελέτης είναι τα οφέλη και ο θετικός αντίκτυπος της ψυχοθεραπευτικής ηγεσίας στη φροντίδα των ασθενών, στις διεπιστημονικές ομάδες, στους οργανισμούς και στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης συνολικά. Αντιμετωπίζονται επίσης οι κίνδυνοι και οι αρνητικές επιπτώσεις της ανεπαρκούς εκπαίδευσης και οργανωτικής υποστήριξης για την ψυχοθεραπευτική ηγεσία. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η έντονη εστίαση στην εκπαίδευση ηγεσίας, η υποστήριξη και η προώθηση μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας είναι απαραίτητα για την επιτυχή εφαρμογή της ψυχοθεραπευτικής ηγεσίας στην ψυχιατρική. Συνολικά, η μελέτη ρίχνει φως στη σημασία της ηγεσίας στην ψυχιατρική, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της ψυχοθεραπευτικής ηγεσίας. Τονίζει τη σημασία της εκπαίδευσης ηγεσίας για τους ψυχιάτρους και τον τρόπο με τον οποίο η ενσωμάτωση ψυχοθεραπευτικών αρχών μπορεί να επηρεάσει θετικά τη φροντίδα των ασθενών, τη δυναμική της ομάδας και το συνολικό σύστημα υγειονομικής περίθαλψης.

Σε άλλη μελέτη, με την εστίαση της αξιολόγησης στην τρέχουσα κατάσταση της κλινικής επίβλεψης, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των νοσηλευτών ψυχικής υγείας και ψυχιατρικής στη Φινλανδία, γίνεται πάλι η προσπάθεια της συσχέτισης της κλινικής επίβλεψης με το υγιές και αποδοτικό περιβάλλον στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας (Hyrkäs, K., 2005). Η αποτελεσματική κλινική επίβλεψη βρέθηκε να σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Η αναποτελεσματική κλινική επίβλεψη συσχετίστηκε με την αυξανόμενη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό. Η κλινική επίβλεψη ήταν ευεργετική

για την ψυχική υγεία των συναλλασσόμενων μερών στον οργανισμό και ειδικότερα για τους ψυχιατρικούς και τους νοσηλευτές όσον αφορά την εργασιακή τους ικανοποίηση και τα επίπεδα άγχους.

Η ιστορία της κλινικής επίβλεψης στη Φινλανδία εκτείνεται σε πάνω από τρεις δεκαετίες, με την πρακτική να διεισδύει σε ολόκληρο τον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980. Η κλινική εποπτεία στη Φινλανδία αναφέρεται σε συστηματικές ενέργειες μετά την επαγγελματική εκπαίδευση με στόχο την ανάπτυξη επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και την υποστήριξη της επαγγελματικής ταυτότητας και πρακτικής. Η ερευνητική βιβλιογραφία για την κλινική επίβλεψη περιλαμβάνει μελέτες που επικεντρώνονται στην αξιολόγηση, την εφαρμογή, την πρακτική, τη διαδικασία και τις στάσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η σχέση μεταξύ επόπτη και εποπτευόμενου είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική κλινική εποπτεία. Τα χαρακτηριστικά του επόπτη παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία κλινικής εποπτείας. Η διάρκεια της εμπειρίας στην κλινική επίβλεψη συσχετίζεται θετικά με τα αναφερόμενα οφέλη.

Μια ποιοτική μελέτη διερεύνησε τον ρόλο της ηγεσίας στον μετασχηματισμό των υπηρεσιών στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας παιδιών και εφήβων (CAMHS) στην Αγγλία (Edbrooke-Childsetal., 2019). Η μελέτη στόχευε στην κατανόηση του ρόλου των τοπικών ηγετών και των επαγγελματιών πρώτης γραμμής στον μετασχηματισμό των υπηρεσιών και στην ενημέρωση των συστάσεων για υπηρεσίες υποστήριξης. Βασικά ευρήματα που σχετίζονται με την ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση έδειξαν την σημασία των ηγετών στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι ηγέτες στο CAMHS έπαιξαν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της ώθησης για μετασχηματισμό, επιδεικνύοντας πάθος και δέσμευση για αλλαγή. Οι ηγέτες υποστήριξαν τους επαγγελματίες στην ανάπτυξη βελτιώσεων μικροσυστημάτων, γεφυρώνοντας τους στόχους του οργανισμού με τους διαθέσιμους πόρους. Η αποτελεσματική ηγεσία βρέθηκε να σχετίζεται με χαμηλότερο κύκλο εργασιών, ψυχική δυσφορία, θνησιμότητα ασθενών και υψηλότερα επίπεδα ομαδικής καινοτομίας, ικανοποίηση των ασθενών και ποιότητα ζωής. Η υποστήριξη της ηγεσίας στην εκπαίδευση του προσωπικού προσδιορίστηκε ως βασική ανάγκη στο CAMHS.

Ηγεσία στην κοινωνική εργασία και την ψυχική υγεία

Η ανασκόπηση του πεδίου εφαρμογής στην μελέτη των Hussain&Ashcroft (2020) στοχεύει να συνθέσει και να χαρτογραφήσει την τρέχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τις ικανότητες ηγεσίας στην κοινωνική εργασία στην υγεία και την ψυχική υγεία. Αυτή η ανασκόπηση ακολουθεί το πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τους Arksey και O'Malley⁶. Οι συγγραφείς πραγματοποίησαν έρευνα σε έξι ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων για να συγκεντρώσουν την σχετική βιβλιογραφία. Στην συγκεκριμένη μελέτη εντοπίστηκαν αρκετά ευρήματα αναφορικά με την ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση. Σημειώνεται ότι οι κοινωνικοί λειτουργοί, ειδικά όσοι ανήκουν σε διεπιστημονικές ομάδες, επιδεικνύουν ηγετικές ικανότητες σε διάφορες πτυχές της εργασίας τους, όπως διαχείριση κρίσεων, οικογενειακή υποστήριξη, σχεδιασμός θεραπείας και συνεργασία με άλλους παρόχους υπηρεσιών.

Η μελέτη υπογραμμίζει επίσης τον αντίκτυπο της ηγεσίας στη διατήρηση και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Προηγούμενη έρευνα υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στην αυξημένη διατήρηση του προσωπικού, τη συνοχή της ομάδας και τη μειωμένη εξουθένωση μεταξύ των μελών της διεπιστημονικής ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών λειτουργών. Στο πλαίσιο της πρακτικής κοινωνικής εργασίας, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες και να ενσωματώνονται στην καθημερινή πρακτική. Το άρθρο αναγνωρίζει την ανάπτυξη εργαλείων και αξιολογήσεων, όπως το *Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας* και η *Κλίμακα Συμπεριφοράς Ηγεσίας Υπηρεσιών*, για τη μέτρηση της ηγετικής ικανότητας στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης. Η έρευνα δείχνει μια θετική σχέση μεταξύ των ηγετικών ικανοτήτων και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των κοινωνικών λειτουργών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η μελέτη του Bornman (2023) έδειξε ότι οι σύγχρονοι επαγγελματίες υγείας απαιτούν ηγετικές δεξιότητες για βελτιωμένα αποτελέσματα ασθενών, προσωπική και επαγγελματική

⁶ Hilary Arksey & Lisa O'Malley (2005) Scoping studies: towards a methodological framework, *International Journal of Social Research Methodology*, 8:1, 19-32, doi: 10.1080/1364557032000119616

ανάπτυξη και διεπαγγελματική συνεργασία. Στόχος της μελέτης είναι να αναδείξει τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες ηγεσίας που απαιτούνται για τη συνεργατική παροχή διεπαγγελματικών υπηρεσιών και τις αποτελεσματικές στρατηγικές ανάπτυξης ηγεσίας. Η ανασκόπηση ανέλυσε 318 αρχεία και εντόπισε 42 σχετικές μελέτες για την εξαγωγή και την ανάλυση των δεδομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν μεταβλητότητα στις χρησιμοποιούμενες μεθοδολογίες και τόνισαν τη διεπαγγελματική συνεργασία και την ομαδική εργασία ως στρατηγικές που αναφέρονται συχνά στην ανάπτυξη ηγεσίας.

Τα θετικά αποτελέσματα των προγραμμάτων ηγεσίας περιελάμβαναν βελτιωμένες δεξιότητες, γνώσεις, αυτοπεποίθηση, στάσεις και ικανοποίηση. Η μελέτη τονίζει την ανάγκη για ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών σε προγράμματα ηγεσίας και τη σημασία της αγκύρωσης στρατηγικών σε μια συστηματική αναζήτηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Η ηγεσία είναι απαραίτητη για τη βέλτιστη διεπαγγελματική συνεργασία και έχουν προκύψει διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της συνεργατικής ηγεσίας, της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της κοινής ηγεσίας. Τα μέλη των οργανισμών επωφελούνται από την ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας και ακολούθησης, καθώς εναλλάσσονται μεταξύ των ρόλων ηγεσίας και ακολούθων ανάλογα με τις ανάγκες. Οι ηγετικές δεξιότητες ενισχύουν την προθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν στην ομαδική φροντίδα, οδηγώντας σε καλύτερα αποτελέσματα για τους ασθενείς και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της ομαδικής φροντίδας. Υπάρχουν κενά και έλλειψη συναίνεσης στις πρακτικές ανάπτυξης ηγεσίας, που απαιτούν ένα καθολικά εφαρμόσιμο πλαίσιο για την υποστήριξη προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας στον τομέα της υγείας. Τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας θα πρέπει να στοχεύουν στην προετοιμασία και τον εξοπλισμό των μερών για να εκπληρώσουν τις προσδοκίες του εξελισσόμενου ρόλου με επίκεντρο την ομαδική εργασία, τα βελτιωμένα αποτελέσματα των ασθενών και την ισορροπία μεταξύ αυτονομίας και λογοδοσίας.

Η μελέτη των Asgari, A et al., (2020) έθεσε ως στόχο την εξέταση της επιρροής των μετασχηματιστικών και συναλλακτικών στυλ ηγεσίας στην οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη μέσω της διαμεσολάβησης της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η έρευνα διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο της Βία, με δείγμα 250 εργαζομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η εργασιακή

ικανοποίηση των εργαζομένων και η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη έχουν θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική συμπεριφορά των εργαζομένων ως πολίτη. Στην έρευνα τόσο το μετασχηματιστικό όσο και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έδειξαν να διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του πολίτη των εργαζομένων. Οι οργανισμοί τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως και άλλοι οργανισμοί, προσπαθούν να ενισχύσουν τη συνεισφορά των εργαζομένων και να αυξήσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα. Η συμπεριφορά της οργανωτικής ιθαγένειας περιλαμβάνει εθελοντικές συνεισφορές πέρα από τις επίσημες απαιτήσεις εργασίας που επηρεάζουν θετικά τον οργανισμό. Τα θετικά αποτελέσματα της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη περιλαμβάνουν αυξημένη παραγωγικότητα, καλύτερη απόδοση και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην κατανομή των πόρων. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι οι οργανισμοί χρειάζονται την προθυμία των εργαζομένων να συνεργαστούν και να υπερβούν τα καθήκοντά τους για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα. Η δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος εργασίας που ενισχύει τη συμπεριφορά του πολίτη είναι απαραίτητη για τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα στυλ ηγεσίας, η οργανωτική υποστήριξη, η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική δικαιοσύνη αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς του οργανισμού ως πολίτη. Η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει να δημιουργήσει μια συναισθηματική σύνδεση με τους οπαδούς, επηρεάζοντας τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τους στόχους τους.

3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η ικανοποίηση από την εργασία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, καθώς επηρεάζει άμεσα την ευημερία και την απόδοση των επαγγελματιών του τομέα της υγείας. Αυτή η εργασία στοχεύει να παρέχει μια κριτική ανασκόπηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Με την εξέταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, θα διερευνήσουμε τον αντίκτυπο των διαφόρων παραγόντων στην ικανοποίηση από την εργασία και θα συζητήσουμε τις συνέπειες για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και εκπλήρωσης του εργασιακού περιβάλλοντος σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης.

Η παροχή ποιοτικής υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί ένα ικανοποιημένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό στον τομέα της υγείας (Alloubanietal., 2014 · Happelletal., 2018). Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αναγνωριστεί ως σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της διατήρησης των εργαζομένων, της απόδοσης και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης (Loke, 2001 · Sharp, 2008 · Tsai, 2011). Σκοπός στην παρούσα εργασία είναι να αναδειχθεί πόσο κρίσιμη παράμετρος είναι τελικά η εργασιακή ικανοποίηση στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα προηγούμενα, έχει ήδη αναδειχθεί η σημασία της ηγεσίας στο τελικό προϊόν των οργανισμών στις υπηρεσίες υγείας ενώ έχουν γίνει αναφορές ως προς την συσχέτιση ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τους Quelch&Knoor (2018) είναι αναγκαίο οι ηγέτες να ασχοληθούν με την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας για να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική ευημερία. Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των προκλήσεων ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας και στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ευημερίας. Οι Quelch και Knoor υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ψυχική υγεία και να αναπτύξουν στρατηγικές για να δημιουργήσουν μια υποστηρικτική εργασιακή κουλτούρα. Η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει την κατανόηση και τη διαχείριση του αντίκτυπου των διευθυντικών συμπεριφορών κάποιου στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Η μελέτη προτείνει ότι οι ηγέτες έχουν επαγγελματική,

ηθική και ηθική ευθύνη ώστε να ελαχιστοποιήσουν τον αρνητικό αντίκτυπο των πράξεων τους στην ευημερία των εργαζομένων. Θέματα ψυχικής υγείας, όπως το άγχος και τα τοξικά εργασιακά περιβάλλοντα, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητα.

Επιπλέον, οι Quelch και Knoop (2018) υπογραμμίζουν τη σημασία της αντιμετώπισης τοξικών συμπεριφορών και της δημιουργίας ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Το στίγμα γύρω από την ψυχική υγεία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι συγγραφείς τονίζουν την ανάγκη να καταπολεμηθεί το στίγμα και να δημιουργηθεί ένας ασφαλής χώρος για ανοιχτές συζητήσεις σχετικά με την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν την ψυχική υγεία και την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Η μελέτη διερευνά διάφορα στυλ ηγεσίας και τον αντίκτυπό τους στην ευημερία των εργαζομένων, τονίζοντας την ανάγκη για συμπονετική και υποστηρικτική ηγεσία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν ιδιότητες όπως ενσυναίσθηση, ειλικρίνεια και θάρρος για την αντιμετώπιση των προκλήσεων ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας. Οι Quelch και Knoop υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες πρέπει να έχουν βαθιά κατανόηση των θεμάτων ψυχικής υγείας και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που προάγει την ενσυναίσθηση και την υποστήριξη.

Η αποτελεσματική ηγεσία όπως είδαμε και παραπάνω είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Σύμφωνα με τους Aminah και Mahmudiono (2023), η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναγνωριστεί ως το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο στυλ ηγεσίας στην υγειονομική περίθαλψη. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τα μέλη της ομάδας τους, ενισχύουν την εμπιστοσύνη και δημιουργούν ένα κοινό όραμα για το μέλλον. Αυτή η προσέγγιση ηγεσίας έχει βρεθεί ότι ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των επαγγελματιών υγείας (Aminah&Mahmudiono, 2023).

Το εργασιακό περιβάλλον και η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Tsai (2011) διαπίστωσε ότι οι σαφείς δομές, η ενθάρρυνση της

ατμόσφαιρας, τα κατάλληλα καθήκοντα εργασίας, η δίκαιη αμοιβή, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η προσωπική αναγνώριση, η αποτελεσματική ηγεσία και η συνεργατική κουλτούρα προώθησαν την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των νοσοκόμων. Όμοια, η έρευνα έχει αναδείξει ότι η ικανοποίηση με τη θεραπευτική παροχή, τη θετική οργανωτική ατμόσφαιρα και τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες ικανοποίησης (Happell et al., 2018). Παράγοντες που σχετίζονται με καθήκοντα, όπως η χρήση δεξιοτήτων, η αυτονομία και ο ουσιαστικός ρόλος ικανοποιούν επίσης εγγενείς ανάγκες. Ο Tsai (2011) προσδιόρισε τη χρήση δεξιοτήτων και την αναγνώριση ως οδηγούς ικανοποίησης. Η σαφήνεια του ρόλου και οι κατάλληλες ευθύνες ενίσχυσαν την ικανοποίηση των ψυχιατρικών νοσηλευτών (Happell et al., 2018).

Η πρόσβαση σε αποτελεσματική κλινική επίβλεψη έχει δείξει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των επαγγελματιών ψυχικής υγείας (Hyrcas, 2005 · Sharp, 2008). Επηρεάζει αρκετούς ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση. Για παράδειγμα, η αναγνώριση της ατομικής προσπάθειας, οι προοπτικές προόδου, η ευθύνη και η προσωπική ανάπτυξη μπορούν να επηρεαστούν θετικά μέσω της εστίασης της κλινικής επίβλεψης στον προβληματισμό, την καθοδήγηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Επιπλέον, η συνεπής συναισθηματική και κοινωνική υποστήριξη που παρέχεται από την κλινική επίβλεψη μειώνει την ψυχική δυσφορία και την εξουθένωση (Sharp, 2008 · Hyrcas, 2005). Προηγούμενη έρευνα καταδεικνύει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του προσωπικού και των επιπέδων εξουθένωσης (Glisson & Durick, 1998).

Μία εκ των κυριότερων προκλήσεων που αντιμετωπίζονται στη διατήρηση της ευημερίας των υπαλλήλων είναι η πραγματικότητα ότι πολλοί εργαζόμενοι παραμένουν συνδεδεμένοι με τον εικονικό εργασιακό χώρο. Αν και η τεχνολογία των επικοινωνιών παρέχει τη δυνατότητα σε πολλούς υπαλλήλους να εκτελούν τα καθήκοντά τους από το σπίτι, το αυτοκίνητο ή ακόμη και από μια παραλία, αυτό απορρέει επίσης στο γεγονός ότι πολλοί απομονώνονται και αισθάνονται ότι δεν ανήκουν σε ένα ομαδικό περιβάλλον. Η αίσθηση του «ανοίκειου» αποτελεί μια πρόκληση για τους εικονικούς εργαζομένους, οι οποίοι φαίνεται να αισθάνονται μοναχικοί στον κυβερνοχώρο, σύμφωνα με την Ellen Rained από το Πανεπιστήμιο Karlan. Πολλοί άλλοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν παρόμοια αίσθηση.

Μια άλλη πρόκληση αποτελεί η αυξανόμενη απαίτηση των οργανισμών για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα απασχόλησης από τους υπαλλήλους. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, ένας στους τέσσερις υπαλλήλους παρουσιάζει σημάδια εργασιακής εξάντλησης, ενώ δύο στους τρεις αναφέρουν υψηλά επίπεδα άγχους και κόπωσης. Ωστόσο, οι παραπάνω πληροφορίες ενδέχεται να υποτιμούν την πραγματική κατάσταση, καθώς οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι είναι πάντα διαθέσιμοι για τους διευθυντές τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μηνυμάτων. Τέλος, η ευημερία των υπαλλήλων απειλείται από τις πολλές υποχρεώσεις εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Εκατομμύρια υπάλληλοι με οικογένειες που αποτελούνται από έναν γονέα ή εξαρτώνται από τον ρόλο του γονέα αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των υποχρεώσεων τους (Robbins, 2018).

Η ικανοποίηση με την αποζημίωση, αν και κρίσιμη, μπορεί να έχει περιορισμένη επιρροή σε σύγκριση με τα εγγενή κίνητρα. Ενώ η δυσαρέσκεια για την αποζημίωση επηρεάζει τον κύκλο εργασιών, η ικανοποίηση από την εργασία φαινόταν να διέπεται περισσότερο από εγγενείς παρά από εξωγενείς ανταμοιβές (Sharp, 2008). Η αντιμετώπιση αυτών των πολυπαραγοντικών επιρροών μέσω υποστηρικτικών περιβαλλόντων, η αποτελεσματική ηγεσία και οι ουσιαστικοί ρόλοι μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των επαγγελματιών του τομέα της υγείας. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παρέχουν ποιοτική φροντίδα, να παραμείνουν δεσμευμένοι και να συμβάλλουν σε καλύτερα αποτελέσματα των ασθενών (Loke, 2001 · Sharp, 2008).

Στάσεις Εργαζομένων και Εργασιακό Άγχος

Στο βιβλίο του Robbins (2018) αναφέρονται επισταμένως οι στάσεις των εργαζομένων καθώς και η φύση του εργασιακού άγχους. Οι εργασιακές στάσεις αντιπροσωπεύουν τις αξιολογικές κρίσεις που διαμορφώνουν οι υπάλληλοι, καλύπτοντας ένα φάσμα από θετικές έως αρνητικές αντιδράσεις έναντι αντικειμένων, ατόμων ή γεγονότων. Για παράδειγμα, η δήλωση «Πιστεύω αληθινά ότι η εργασία μου είναι εξαιρετική» αντιπροσωπεύει θετική εργασιακή στάση, ενώ η δήλωση «Η δουλειά μου είναι μονότονη και εκνευριστική» υποδηλώνει αρνητική εργασιακή στάση. Το άγχος αποτελεί μια απειλητική ψυχολογική

κατάσταση που προκύπτει από τις πιέσεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Θεωρείται ότι η επίδραση των στάσεων και του άγχους στους υπαλλήλους είναι απλή και όχι μια εργασία για έναν σοβαρό διευθυντή. Ωστόσο, οι στάσεις συχνά έχουν συνέπειες στη συμπεριφορά που σχετίζονται άμεσα με την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που υποστηρίζουν ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι που αντιμετωπίζονται δίκαια είναι πιο πρόθυμοι να εκδηλώσουν οργανωτική πρωτοβουλία, η οποία είναι ζωτικής σημασίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η αξιολόγηση της απόδοσης στα καθήκοντα ενός εργαζομένου αποτελεί τον συνδυασμό της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας κατά την εκτέλεση των βασικών του καθηκόντων. Αυτή η αξιολόγηση αντανακλά το επίπεδο απόδοσης στα καθήκοντα που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός εργάτη σε ένα εργοστάσιο, η απόδοσή του μπορεί να μετρηθεί με βάση τον αριθμό και την ποιότητα των προϊόντων που παράγει κατά τη διάρκεια μιας ώρας. Αντίστοιχα, η απόδοση ενός καθηγητή μπορεί να αξιολογηθεί με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης που επιτυγχάνουν οι μαθητές του. Επιπλέον, οι σύμβουλοι σε ένα οργανισμό υπηρεσιών υγείας μπορούν να αξιολογηθούν με βάση την απόδοση των συμβουλευτικών τους υπηρεσιών.

Η λειτουργία μιας ομάδας επίσης παρουσιάζει στενή σχέση με τις θετικές εργασιακές στάσεις. Η συνοχή μιας ομάδας επηρεάζει τη λειτουργία της, και η θετική συνοχή ομάδας οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση. Σε επιχειρηματικούς οργανισμούς, η απόδοση δεν είναι απλά το άθροισμα των ατομικών αποτελεσμάτων στα καθήκοντα. Η συνεργασία και η αρμονική λειτουργία των μελών της ομάδας είναι κρίσιμες για την επίτευξη συλλογικών στόχων και την αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Παρά τις αποκλίνουσες απόψεις που εκφράζονται, η πλειονότητα των αναφερόμενων μελετών δεν αποδεικνύει την απόλυτη συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής απόδοσης. Στην πραγματικότητα, ορισμένες μελέτες επιδεικνύουν ότι οι ενήλικες με μεγαλύτερη ηλικία έχουν καλύτερη απόδοση σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους. Για παράδειγμα, σε μια τετραετή μελέτη που πραγματοποιήθηκε στο Μόναχο με 3.800 υπαλλήλους της Mercedes-Benz, παρατηρήθηκε ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι φαίνεται να είναι πιο επιδέξιοι στον αποφυγή σοβαρών λαθών, όπως αναφέρει ο Matthias Weiss, ο ακαδημαϊκός συντονιστής της

μελέτης. Όσον αφορά την απόδοση, υπάρχει η αντίληψη ότι η δημιουργικότητα μειώνεται καθώς οι άνθρωποι γερνούν.

Ο ερευνητής David Galenson, ο οποίος μελέτησε τις ηλικίες με την υψηλότερη δημιουργικότητα, ανακάλυψε ότι άτομα που εκφράζουν τη δημιουργικότητά τους μέσω του πειραματισμού επιτυγχάνουν την "καλύτερη απόδοσή τους στα 40, 50 και 60 τους. Αυτοί οι καλλιτέχνες βασίζονται στη γνώση τους, η οποία εμπλουτίζεται με την πάροδο του χρόνου (Robbins, 2018). Όσον αφορά την ικανοποίηση στην εργασία, σε μία ανασκόπηση περισσότερων από 800 ερευνών έδειξε ότι οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι συνήθως είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αναφέρουν καλύτερες σχέσεις με τους συναδέλφους τους και είναι πιο αφοσιωμένοι στην οργάνωσή τους. Φυσικά, άλλες έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ικανοποίηση στην εργασία αυξάνεται μέχρι μια συγκεκριμένη ηλικία και στη συνέχεια αρχίζει να μειώνεται.

Εντέλει, σύμφωνα με τον Robbins η εργασιακή ικανοποίηση έχει αρκετές παραμέτρους και κάτωθι μπορούμε να δούμε κάποιες από αυτές.

Συνθήκες εργασίας: Γενικά, οι ενδιαφέρουσες εργασίες που παρέχουν εκπαίδευση, ποικιλία, ανεξαρτησία και έλεγχο ικανοποιούν τους περισσότερους εργαζομένους. Η αλληλεξάρτηση, η ανατροφοδότηση, η κοινωνική υποστήριξη και η αλληλεπίδραση με συναδέλφους εκτός εργασιακού χώρου συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, ακόμα και αν θεωρηθούν χαρακτηριστικά της ίδιας της δουλειάς. Όπως γίνεται αντιληπτό, οι διευθυντές παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι νιώθουν περισσότερο ισχυροί λόγω του ηγέτη τους νιώθουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με μια μελέτη ενός μεγάλου οργανισμού τηλεπικοινωνιών στο Χονγκ Κονγκ. Μια έρευνα από το Ισραήλ έδειξε επίσης ότι η προσήλωση, η προθυμία ανταπόκρισης και η υποστήριξη από τον διευθυντή αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Περιεχόμενο της εργασίας: Μια από τις βασικές πηγές ικανοποίησης στην εργασία είναι η αίσθηση της επίτευξης και της προόδου. Οι άνθρωποι αισθάνονται ικανοποίηση όταν βλέπουν τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους και αισθάνονται ότι προχωρούν προς την

επίτευξη των στόχων τους. Η δυνατότητα ανάπτυξης και απόκτησης νέων δεξιοτήτων είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο που προσφέρει ικανοποίηση στην εργασία.

Αναγνώριση και ανταμοιβή: Η αναγνώριση και η ανταμοιβή για την εργασία είναι επίσης σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι υπάλληλοι εκτιμούν να αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους και να ανταμείβονται για την απόδοσή τους. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω χρηματικών ανταμοιβών, αναγνωρίσεων από τους ανωτέρους ή ακόμα και απλώς μέσω ενός εγκάρδιου "ευχαριστώ".

Αυτονομία και ευελιξία: Οι υπάλληλοι οι οποίοι έχουν την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να λαμβάνουν αποφάσεις και να έχουν έλεγχο στον τρόπο που εκτελούν την εργασία τους αισθάνονται συνήθως πιο ικανοποιημένοι. Η αυτονομία και η ευελιξία στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους μπορούν να συνεισφέρουν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Αμοιβή: Η αμοιβή συνδέεται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση και την γενικότερη ευτυχία για πολλούς ανθρώπους. Ωστόσο, η επίδρασή της μπορεί να είναι μικρότερη από τη στιγμή που επιτυγχάνεται ένα επίπεδο άνεσης στη ζωή. Συνεπώς, τα χρήματα πράγματι λειτουργούν ως κίνητρο για τον άνθρωπο. Ωστόσο, αυτό που θα πρέπει πάντα να υπολογίζεται είναι ότι δεν εξασφαλίζει απαραίτητα και ευτυχία (Robbins, 2018).

3.1 Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση

Η αποτελεσματική ηγεσία που ενισχύει τα κίνητρα και τη συμμετοχή των εργαζομένων συνδέεται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Οι συμπεριφορές ηγεσίας μετασχηματισμού, όπως η υποστήριξη, η ενθάρρυνση και η εξατομικευμένη εξέταση, επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση του προσωπικού (Alloubani et al., 2014). Επίσης, ηγετικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων των αλληλεπιδράσεων, της διαχειριστικής ικανότητας και της αναγνώρισης προέβλεπαν την ικανοποίηση (Loke, 2001). Οι διαπροσωπικές σχέσεις διαμορφώνουν επίσης την ικανοποίηση. Ο Sharp (2008) σημείωσε την ικανοποίηση των συναδέλφων ως σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης. Η συνεργατική

κλινική επίβλεψη ενίσχυσε την ικανοποίηση αντιμετωπίζοντας συναισθηματικές ανάγκες μέσω υποστηρικτικών ομάδων (Jasper, 2005).

Η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας ως αποτέλεσμα και του εκάστοτε στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται. Ορισμένα στυλ ηγεσίας και συμπεριφορές έχει βρεθεί ότι επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση, ενώ άλλα τη μειώνουν. Η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει την ικανοποίηση μέσω της έμπνευσης και των κινήτρων. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων (Drucker, P., 2013). Τα στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ηγέτες οι οποίοι παρουσιάζουν μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές, όπως η παροχή υποστήριξης και έμπνευσης, τείνουν να έχουν πιο ικανοποιημένους υπαλλήλους (Baker, 2013). Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες που υιοθετούν αυταρχικά ή μικροδιαχειριστικά στυλ μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Η προσέγγιση χαρακτηριστικών στην ηγεσία υποδηλώνει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως η ακεραιότητα και η αποφασιστικότητα, συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, οδηγώντας σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, η προσέγγιση του στυλ τονίζει τη σημασία της συμπεριφοράς ενός ηγέτη. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν συμπεριφορές εργασίας μπορούν να συμβάλουν στην ικανοποίηση από την εργασία παρέχοντας σαφείς προσδοκίες και καθοδήγηση, ενώ εκείνοι που παρουσιάζουν συμπεριφορές σχέσης χτίζουν εμπιστοσύνη και προωθούν θετικές σχέσεις μέσα στην ομάδα.

Οι ηγέτες που διατυπώνουν ένα συναρπαστικό οργανωτικό όραμα και επιδεικνύουν φροντίδα, σεβασμό και αισιοδοξία εμπνέουν τους εργαζόμενους (Bass, 1985). Προκαλούν υποθέσεις, διεγείρουν τη δημιουργικότητα και προωθούν τη μάθηση, ικανοποιώντας τις ανάγκες για ανάπτυξη (Jasper&Crossan, 2012). Οι ηγέτες μετασχηματισμού ενισχύουν την ικανοποίηση με τη δημιουργία μιας συναισθηματικής σύνδεσης που δημιουργεί μια κοινή αίσθηση του σκοπού (Alloubanietal., 2014). Η συναλλακτική ηγεσία με επίκεντρο την ολοκλήρωση των εργασιών και τις στοχευμένες ανταλλαγές μπορεί να ικανοποιήσει τους υφισταμένους όταν οι προσδοκίες είναι σαφείς. Η τακτική ανατροφοδότηση και οι

ενδεχόμενες ανταμοιβές για την επίτευξη του στόχου παρέχουν μια αίσθηση επίτευξης και ολοκλήρωσης εάν τα κίνητρα ταιριάζουν με τις προσδοκίες (Mitchelletal., 1975).

Πίνακας 4

Παραδείγματα υποστηρικτικών συμπεριφορών των ηγετών για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.	
Ενεργητική ακρόαση	Οι ηγέτες που αφιερώνουν χρόνο για να ακούσουν προσεκτικά τους υπαλλήλους, να κατανοήσουν τις προοπτικές τους και να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους, καλλιεργούν την αίσθηση ότι τους εκτιμούν.
Επικοινωνία με ενσυναίσθηση	Με την επικοινωνία της ενσυναίσθησης, την κατανόηση των περιστάσεων των εργαζομένων και την ομαλοποίηση των προκλήσεων, οι ηγέτες κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι ακούγονται και υποστηρίζονται.
Αναγνώριση και έπαινος	Το να ευχαριστείς τους υπαλλήλους για τις προσπάθειές τους, να αναγνωρίζεις δημόσια τα επιτεύγματα και να παρέχεις ειλικρινή εκτίμηση και έπαινο ενισχύει το ηθικό και την ικανοποίηση.
Καθοδήγηση και καθοδήγηση	Οι ηγέτες που καθοδηγούν τους υπαλλήλους, παρέχουν καθοδήγηση, δίνουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση και διευκολύνουν τη μάθηση και την ανάπτυξη υποστηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη.
Πρωώθηση ευεξίας	Η υποστήριξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η προώθηση πρωτοβουλιών για την ευημερία των εργαζομένων και η δημιουργία δραστηριοτήτων ανακούφισης από το άγχος δείχνει φροντίδα για τη συνολική ευεξία των εργαζομένων.
Διαφάνεια	Η ανταλλαγή κατάλληλων πληροφοριών, η διαβούλευση με τους υπαλλήλους στη λήψη αποφάσεων και η αναζήτηση σχολίων σε έναν ανοιχτό διάλογο καταδεικνύει διαφάνεια και δικαιοσύνη.
Ευελιξία	Η προσφορά ευέλικτων χρονοδιαγραμμάτων όταν είναι δυνατόν, η κατανόηση των οικογενειακών αναγκών και η ευελιξία στις πολιτικές ενθαρρύνει τη θετική διαχείριση της επαγγελματικής και της ζωής.
Διαχείριση συγκρούσεων	Η εποικοδομητική αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας μέσω της διαμεσολάβησης και της συγκρότησης ομάδας βοηθά στη διατήρηση ενός συνεργατικού και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.
Δίκαιη θεραπεία	Η αμερόληπτη, η αντιμετώπιση των καταγγελιών και των παραπόνων δίκαια και η επίδειξη του σεβασμού μέσω των ηθικών ενεργειών καλλιεργεί την εμπιστοσύνη στην ηγεσία.

Πηγή: *Ιδία Επεξεργασία*

Από την άλλη πλευρά η ηγεσία Laissez-faire μειώνει την ικανοποίηση λόγω της έλλειψης εμπλοκής και της προσέγγισης με τους υφισταμένους (Happell et al., 2003). Όταν οι ηγέτες παρέχουν λίγη υποστήριξη ή κατεύθυνση, η αβεβαιότητα αυξάνεται καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν καθοδηγούνται και δεν είναι σίγουροι για τους ρόλους τους (Skogstad et al., 2007). Η ασάφεια του ρόλου οδηγεί σε μειωμένα κίνητρα και ικανοποίηση (Loke, 2001). Τα αυταρχικά στυλ που δίνουν προτεραιότητα στον έλεγχο έναντι της αυτονομίας απειλούν την ικανοποίηση. Η υπερβολική μικροδιαχείριση καταπνίγει τη δημιουργικότητα, προκαλεί αντιδράσεις και τεντώνει τις σχέσεις εάν η εξουσία λήψης αποφάσεων είναι συγκεντρωμένη (Bass, 1990). Ωστόσο, ενδέχεται να απαιτούνται ορισμένες κατευθυντήριες συμπεριφορές για την ικανοποίηση των αναγκών για δομή σε καταστάσεις κρίσης.

Οι υποστηρικτικές συμπεριφορές ικανοποιούν την ανάγκη να νιώθουμε ότι έχουμε αξία. Οι ηγέτες που αναγνωρίζουν την συνεισφορά των εργαζομένων, προσφέρουν καθοδήγηση και δίνουν προτεραιότητα στην ένταξη ενισχύουν την ικανοποίηση καλλιεργώντας την αίσθηση της αξίας (Kouzes & Posner, 1987). Η υποστήριξη ενισχύει τα κίνητρα μεταφέροντας φροντίδα για την ευημερία. Η ενδυνάμωση μέσω της αυτονομίας, της κατανομής ευθυνών και της συμμετοχής ικανοποιεί την ανάγκη για αυτοδιάθεση. Οι ηγέτες που εκχωρούν εξουσία λήψης αποφάσεων και παρέχουν καθοδήγηση αντί για οδηγίες, ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους να αντλούν νόημα από ρόλους επιρροής (Conger & Kanungo, 1988). Η δίκαιη μεταχείριση και η αμερόληπτη λήψη αποφάσεων ικανοποιούν την ανάγκη για δικονομική δικαιοσύνη. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν σεβασμό μέσω ηθικών συμπεριφορών εμπνέουν ικανοποίηση καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη στον χαρακτήρα και την αξιοπιστία των ηγετών. Συνοπτικά, ορισμένα στυλ ηγεσίας και συμπεριφορές επηρεάζουν άμεσα τους εσωτερικούς και εξωγενείς καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Η μετασχηματιστική, υποστηρικτική και ενδυναμωτική ηγεσία ενισχύει την ικανοποίηση ενώ τα laissez-faire και τα αυταρχικά στυλ τη μειώνουν. Εξισορροπώντας τη δομή με την αυτονομία, οι ηγέτες καλλιεργούν κίνητρα και ικανοποίηση. Ακολουθούν ορισμένοι πρόσθετοι τρόποι με τους οποίους η ηγεσία μπορεί να προωθήσει την εργασιακή ικανοποίηση στην υγειονομική περίθαλψη:

- Όραμα και σκοπός: Οι ηγέτες μετασχηματισμού εμπνέουν τους οπαδούς με την άρθρωση ενός επιτακτικού οργανωτικού οράματος και των κοινών στόχων που δίνουν νόημα και κατεύθυνση στο έργο των εργαζομένων (Alloubanietal., 2014, Barker, 1993). Η επικοινωνία ενός ανώτερου σκοπού ενισχύει την ικανοποίηση.
- Συνεργασία και ενδυνάμωση: Οι ηγέτες που αναθέτουν ευθύνες, ενδυναμώνουν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα και προωθούν τη συνεργασία δημιουργούν μια αίσθηση ιδιοκτησίας που ικανοποιεί την ανάγκη των εργαζομένων για αυτονομία και έλεγχο επί της εργασίας τους (Martinetal., 2013).
- Αναγνώριση και αξία: Η εκτίμηση των προσπαθειών και η αναγνώριση των επιτευγμάτων μέσω της αναγνώρισης ενισχύει το ηθικό και την ικανοποίηση. Οι ηγέτες που δείχνουν ενδιαφέρον για την ευημερία του προσωπικού σηματοδοτούν ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύτιμα μέλη του οργανισμού (Baker, 2013 · Liff&Ward, 2001).
- Υποστήριξη και ανατροφοδότηση: Οι ηγέτες που παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη κατά τη διάρκεια στρεσογόνων περιόδων, καθοδηγούν την ανάπτυξη και προσφέρουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση, βοηθούν τους εργαζόμενους να αισθάνονται σεβαστοί και ικανοί στους ρόλους τους (Kouzes&Posner, 1987). Αυτό αναπτύσσει ικανοποίηση.
- Καινοτομία και μάθηση: Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διεγείρουν τη δημιουργικότητα, ενθαρρύνουν την ανάπτυξη νέων ιδεών και αμφισβητούν παλιές υποθέσεις στην επίλυση προβλημάτων. Καλλιεργούν μια αίσθηση περιέργειας και μάθησης που ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων για ανάπτυξη (Bass, 1985 · Jasper&Crossan, 2012).
- Την ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής: Η υποστήριξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μέσω ευέλικτων ρυθμίσεων

και η προστασία του προσωπικού χρόνου εκτός εργασίας ενισχύει την ικανοποίηση τόσο με τον επαγγελματικό όσο και με τον προσωπικό τομέα (Barker, 1993 · Carter&Tourangeau, 2012).

- Ισχυρά Πρότυπα: Ισχυρά πρότυπα που δίνουν το παράδειγμα παρακινούν τους εργαζόμενους και δημιουργούν υπερηφάνεια στον οργανισμό, συμβάλλοντας στην ικανοποίηση από την εργασία (Kouzes&Posner, 1995). Οι οραματικές ενέργειές τους εμπνέουν κοινούς στόχους που οι εργαζόμενοι βρίσκουν σκοπό και νόημα στην επίτευξη τους.

Στον παρακάτω πίνακα ακολουθούν ορισμένες συγκεκριμένες υποστηρικτικές συμπεριφορές που μπορούν να επιδείξουν οι ηγέτες για να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτές οι συγκεκριμένες υποστηρικτικές συμπεριφορές από τους ηγέτες βοηθούν τους υπαλλήλους να αισθάνονται σεβασμό, φροντίδα και μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους ρόλους τους. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των επαγγελματιών ψυχικής υγείας: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (Tsai, 2011).

3.2 Έρευνες της Εργασιακής Ικανοποίησης

Στην έρευνα του Loke (2001) εξετάζεται ο αντίκτυπος των συμπεριφορών ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την οργανωτική δέσμευση. Η μελέτη έθεσε ως στόχο να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων, ειδικά στο πλαίσιο ενός τοπικού νοσοκομείου στη Σιγκαπούρη. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης συγκρίνονται με προηγούμενες έρευνες οι οποίες διεξήχθησαν στο Seattle και το Los Angeles των ΗΠΑ για να ενισχυθούν τα συμπεράσματα. Η σημασία της ηγεσίας στις ρυθμίσεις υγειονομικής περίθαλψης σύμφωνα με την έρευνα αποτέλεσε σημαντική παράμετρο. Οι αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την οργανωτική δέσμευση σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Η ηγεσία των διευθυντών νοσηλευτών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας ασθενών. Οι πέντε

ηγετικές συμπεριφορές που εντόπισαν οι Kouzes και Posner (εμπνέοντας ένα κοινό όραμα, αμφισβητώντας τη διαδικασία, επιτρέποντας στους άλλους να δράσουν, διαμορφώνοντας τον τρόπο και ενθαρρύνοντας την καρδιά) έχουν θετική σχέση με τα αποτελέσματα των εργαζομένων. Αυτές οι συμπεριφορές συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της παραγωγικότητας και της οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των νοσηλευτών.

Άλλη σημαντική παράμετρος είναι η επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών επηρεάζεται από την αναγνώριση και την υποστήριξη που παρέχουν οι προϊστάμενοί τους. Οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές, όπως η ικανοποίηση προσωπικών αναγκών, η βοήθεια και η καθοδήγηση των νοσηλευτών και η υποστήριξη της ομάδας, συμβάλλουν στην υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, η ενίσχυση της παραγωγικότητας μέσω της ηγεσίας αποτελεί άλλο ένα παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Οι προϊστάμενοι που δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό κλίμα ενθαρρύνουν την αυξημένη παραγωγικότητα μεταξύ των νοσηλευτών. Η κριτική στο προσωπικό, ιδιαίτερα σε στρεσογόνες καταστάσεις, εμποδίζει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία. Η σύγκριση με προηγούμενες μελέτες δείχνει ότι τα ευρήματα από αυτή τη μελέτη ευθυγραμμίζονται με παλαιότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στις ΗΠΑ (Seattle, Los Angeles). Οι συσχετίσεις μεταξύ των συμπεριφορών ηγεσίας και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων ήταν συνεπείς και στατιστικά σημαντικές σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και τύπους νοσοκομείων. Τέλος, η έρευνα αναδεικνύει τις επιπτώσεις για τη νοσηλευτική ηγεσία. Υπογραμμίζεται η ανάγκη για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης να δώσουν προτεραιότητα στην αποτελεσματική ηγεσία και τον αντίκτυπό της στα αποτελέσματα των εργαζομένων. Οι συστάσεις γίνονται με βάση τα ευρήματα για την περαιτέρω ενίσχυση των πρακτικών ηγεσίας σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Diebigetal. (2017) σε μελέτη τους εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς, της πίεσης του ηγέτη, της εξουθένωσης των οπαδών και της εργασιακής ικανοποίησης. Η μελέτη περιελάμβανε μεταβλητές ελέγχου όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο διαχείρισης και η θητεία με τον ηγέτη, καθώς και η ηλικία, το φύλο και η θητεία των ακολούθων με τον ηγέτη προκειμένου να εξαλειφθούν οι εναλλακτικές εξηγήσεις

των αποτελεσμάτων της μελέτης. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση παλινδρόμησης έδειξαν ότι το στέλεχος του ηγέτη σχετίζεται αρνητικά με τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά (Diebigetal., 2017). Η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά βρέθηκε να σχετίζεται αρνητικά με την εξουθένωση των οπαδών.

Το παραπάνω σημαίνει ότι οι ηγέτες που παρουσιάζουν μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές μπορούν ενδεχομένως να μειώσουν σημαντικά την εξουθένωση των οπαδών. Η μελέτη βρήκε επίσης μια άμεση σχέση μεταξύ του στελέχους ηγέτη και της επαγγελματικής εξουθένωσης των υφισταμένων. Αυτό υποδηλώνει ότι όταν οι ηγέτες βιώνουν πίεση, μπορεί να συμβάλει σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των υφισταμένων τους. Η διαμεσολαβητική ανάλυση έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ του στελέχους του ηγέτη και της εξουθένωσης των υφισταμένων (Diebigetal., 2017). Αυτό δείχνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στη μείωση της εξουθένωσης των οπαδών διαχειρίζοντας αποτελεσματικά τα δικά τους επίπεδα καταπόνησης. Τα ευρήματα της μελέτης υπογραμμίζουν τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης των οπαδών και τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στην μελέτη των Pudyarningsihetal. (2020), οι ερευνητές υπογραμμίζουν τη σημασία της ηγεσίας στην επιρροή τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της απόδοσης των εργαζομένων. Η ηγεσία περιγράφεται ως η ικανότητα ενός ηγέτη να εμπνέει και να καθοδηγεί τους υφισταμένους προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Όταν οι ηγέτες μπορούν να εμψυχήσουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση και τη συνολική τους απόδοση. Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται κρίσιμη πτυχή της απόδοσης των εργαζομένων. Συνδέεται με διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της εκπλήρωσης φυσιολογικών αναγκών, αναγκών ασφάλειας, κοινωνικών και αυτό-εκπλήρωσης. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση σε αυτούς τους τομείς, τείνουν να έχουν περισσότερα κίνητρα και να ασχολούνται με την εργασία τους. Αυτό, με τη σειρά του, συμβάλλει σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και απόδοσης. Η μελέτη υπογραμμίζει επίσης τον μεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής

ικανοποίησης στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης των εργαζομένων. Υποδηλώνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση δρα ως ενισχυτικός παράγοντας, ενισχύοντας τον αντίκτυπο της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, όταν οι ηγέτες καλλιεργούν αποτελεσματικά ένα ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον, ενισχύουν ακόμη περισσότερο την απόδοση των εργαζομένων.

Στην μελέτη των Simard και Parent-Lamarche (2022) διερευνάται η σχέση μεταξύ της καταχρηστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης την περίοδο του Covid-19. Η μελέτη εξέτασε τις επιπτώσεις των συνθηκών οργάνωσης της εργασίας, όπως η χρήση δεξιοτήτων, η εξουσία λήψης αποφάσεων, η κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους και η αναγνώριση, στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Διαπιστώνεται ότι αυτοί οι παράγοντες έχουν άμεση και θετική σχέση με την ψυχολογική ευεξία. Αντίθετα, όταν οι ψυχολογικές και σωματικές απαιτήσεις είναι σε υπερβολικό βαθμό, συνδέονται αρνητικά με την ψυχολογική ευεξία. Η μελέτη διερευνά επίσης τον αντίκτυπο των συνθηκών οργάνωσης εργασίας στην πρόθεση διακοπής του καπνίσματος μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Αποκαλύπτει ότι η χρήση δεξιοτήτων, τα ακανόνιστα χρονοδιαγράμματα εργασίας και η μη αναγνώριση της συνεισφοράς συνδέονται άμεσα και αρνητικά με την πρόθεση να σταματήσουν το κάπνισμα, υποδεικνύοντας ότι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν σε χαμηλότερα επίπεδα πρόθεσης για διακοπή.

Εν καταλείδι, ψυχολογικές απαιτήσεις συνδέονται άμεσα και θετικά με την πρόθεση διακοπής, υποδηλώνοντας ότι οι υψηλότερες ψυχολογικές απαιτήσεις αυξάνουν την πιθανότητα πρόθεσης για διακοπή. Είναι σημαντικό ότι η μελέτη εξετάζει τον ρόλο της καταχρηστικής ηγεσίας σε αυτό το πλαίσιο. Διαπιστώνει ότι η καταχρηστική ηγεσία μετριάξει τις θετικές επιπτώσεις της αναγνώρισης της συνεισφοράς και της εξουσίας λήψης αποφάσεων στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Με άλλα λόγια, όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν καταχρηστική συμπεριφορά, υπονομεύει τα οφέλη που θα είχε η αναγνώριση και η αρχή λήψης αποφάσεων στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Επιπλέον, η καταχρηστική ηγεσία έχει βρεθεί ότι συμβάλλει σε μεγαλύτερη πρόθεση παραίτησης μεταξύ των εργαζομένων.

Οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία του στυλ ηγεσίας, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, και τονίζουν την ανάγκη οι ηγέτες να γνωρίζουν τον αντίκτυπο του στυλ ηγεσίας τους στην ψυχολογική ευημερία και τις συνέπειες της εγκατάλειψής τους υπαλλήλων τους. Προτείνουν ότι θα πρέπει να παρέχονται προγράμματα κατάρτισης σε ηγέτες/διευθυντές για να αποτρέψουν την υιοθέτηση καταχρηστικών στυλ ηγεσίας. Υπογραμμίζεται η ανάγκη για τους ηγέτες να προωθήσουν ένα υποστηρικτικό και μη καταχρηστικό εργασιακό περιβάλλον για να βελτιώσουν την ευημερία των εργαζομένων και να μειώσουν τις προθέσεις να παραιτηθούν.

Στην μελέτη των Hilgertetal., (2018) οι συγγραφείς διερεύνησαν την ικανοποίηση και την επιβάρυνση που βιώνει το προσωπικό ψυχικής υγείας που εργάζεται με χρήστες ουσιών και τις οικογένειές τους. Η σημασία της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην παραπάνω μελέτη. Η αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ του προσωπικού ψυχικής υγείας. Οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία υποστηρικτικών εργασιακών περιβαλλόντων και στην αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας. Επιπλέον, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι αρκετά σημαντικοί. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι στην ψυχική υγεία ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης όταν ένιωθαν ικανοποιημένοι με τη θεραπεία που προσφέρεται στους ασθενείς, ένιωθαν ότι ασχολούνται με δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών και είχαν ευνοϊκές συνθήκες εργασίας.

Αντίστοιχα, τα επίπεδα επιβάρυνσης και άγχους αποτελούν σημαντική παράμετρο. Το προσωπικό ψυχικής υγείας, ιδιαίτερα εκείνο που εργάζεται σε κέντρα ψυχοκοινωνικής φροντίδας, ήταν πιο πιθανό να βιώσει αισθήματα υπερφόρτωσης. Η υπερβολική επιβάρυνση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα άγχους. Οργανωτική Υποστήριξη: Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να παρέχουν επαρκή υποστήριξη στο προσωπικό ψυχικής υγείας, συμπεριλαμβανομένων των πόρων και της κατάρτισης. Αυτή η υποστήριξη μπορεί να βοηθήσει στον μετριασμό του φόρτου που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ψυχικής υγείας.

Η μελέτη των Μπελιά et al. (2014) στοχεύει να αναθεωρήσει κριτικά τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης. Η ηγεσία αναφέρεται στο στυλ παροχής κατεύθυνσης, υλοποίησης σχεδίων και παρακίνησης των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η αντίληψη των εργαζομένων για τις εργασιακές σχέσεις τους με τους συναδέλφους, τις αποδοχές, τις προαγωγές και τις ευκαιρίες. Επιπλέον, σύμφωνα με την μελέτη, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τις σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, την απόδοση και τις αντιλήψεις για τη συγκεκριμένη κουλτούρα του οργανισμού. Η προτίμηση του εκάστοτε στυλ ηγεσίας μπορεί να επηρεαστεί από δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η μέτρηση και η ανάλυση του στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού σε συνδυασμό με τα δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε πολύτιμα συμπεράσματα και να προωθήσει την εργασιακή ικανοποίηση. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και τη σύνδεσή της με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις εργασιακές τους σχέσεις, συμπεριλαμβανομένων των αλληλεπιδράσεων με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους. Επιπλέον, η ανασκόπηση δίνει έμφαση στην επιρροή της συγκεκριμένης κουλτούρας ενός οργανισμού στην ικανοποίηση από την εργασία. Προτείνεται ότι οι οργανισμοί με ευέλικτο και συμμετοχικό τύπο διαχείρισης, όπου δίνεται έμφαση στην επικοινωνία και τις ανταμοιβές των εργαζομένων, είναι πιο πιθανό να έχουν ικανοποιημένους υπαλλήλους.

Σε άλλη έρευνα (Specchia, ML, 2021) η μελέτη εστιάζει στη συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών. Η συστηματική ανασκόπηση ανέλυσε 12 μελέτες και διαπίστωσε ότι το 88% από αυτές έδειξαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Η μετασχηματιστική ηγεσία είχε τον μεγαλύτερο αριθμό θετικών συσχετισμών, ακολουθούμενη από αυθεντικά, ηχηρά και υπηρετικά στυλ. Τα στυλ παθητικής αποφυγής και laissez-faire έδειξαν αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση σε όλες τις περιπτώσεις. Η συναλλακτική ηγεσία έδειξε τόσο θετικές όσο και αρνητικές συσχετίσεις. Η μελέτη τονίζει τη σημασία των ηγετών να προωθούν τις τεχνικές και επαγγελματικές ικανότητες βελτιώνοντας παράλληλα την ικανοποίηση και το ηθικό του προσωπικού. Υπογραμμίζει την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα για την κάλυψη των κενών στη γνώση της ηγεσίας ώστε να επηρεαστεί θετικά η ικανοποίηση

από την εργασία και οι δείκτες ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης των επαγγελματιών υγείας.

Αυτονομία και λήψη αποφάσεων

Η αυτονομία και η εξουσία λήψης αποφάσεων είναι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης δίνοντάς τους αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και στην παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία (Volpietal., 2023). Τα ευρήματα της μελέτης υπογραμμίζουν τη σημασία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος για την ψυχική υγεία και της αποτελεσματικής ηγεσίας για την ενίσχυση της αυτονομίας της ομάδας και τη διευκόλυνση των διαδικασιών της ομάδας.

Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η αντίληψη των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης για την υποστήριξη του οργανισμού τους για την ψυχική υγεία επηρέασε σημαντικά τη συμμετοχή της ομάδας μέσω της Ειδικής Ηγεσίας για την Ψυχική Υγεία (MHsL) και της αυτονομίας της ομάδας. Επιπλέον, η μελέτη αποκάλυψε ότι το MHsL και η αυτονομία της ομάδας διαδραματίζουν μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της ανακλαστικότητας της ομάδας.

Η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης να δίνουν προτεραιότητα στην ψυχική υγεία και να εφαρμόζουν ολοκληρωμένες πολιτικές, να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς, να προάγουν την ενημέρωση για την ψυχική υγεία, να διευκολύνουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να αξιολογούν περιοδικά τις ανάγκες και τις πρωτοβουλίες ψυχικής υγείας. Αυτές οι πρακτικές στοχεύουν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και τελικά να βελτιώσουν τις διαδικασίες της ομάδας, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική οργανωτική απόδοση και τη φροντίδα των ασθενών.

Όταν οι επαγγελματίες του τομέα της υγείας έχουν μια αίσθηση ελέγχου και ιδιοκτησίας για το έργο τους, είναι πιο πιθανό να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Σε έρευνα αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Chen, 2019) εξετάζεται ο συντονιστικός ρόλος της ικανοποίησης από την εργασία στην πρόθεση εναλλαγής εργασίας και την εξουθένωση μεταξύ των εργαζομένων σε ιδρύματα πρωτοβάθμιας περίθαλψης. Σκοπός του είναι να εξετάσει τη μεσολαβητική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στη σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και πρόθεσης εναλλαγής.

Σύμφωνα με τη μελέτη, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια διαμεσολαβητική μεταβλητή που επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της πρόθεσης μετακίνησης. Η μεσολαβητική επίδραση είναι μερική, με χαμηλή επίπτωση 7,4%. Τα μέτρα για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνουν τη βελτίωση της θεραπείας, την παροχή περισσότερων ευκαιριών προαγωγής, τη διεξαγωγή μαθημάτων σχεδιασμού σταδιοδρομίας και την προσοχή στην ψυχολογική υγεία των εργαζομένων. Στην παραπάνω έρευνα υπογραμμίζεται η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία και ο αντίκτυπος της στην πρόθεση κύκλου εργασιών. Οι ηγέτες μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στην προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων.

Η μελέτη του Kerse (2022) εξετάζει τον αντίκτυπο της ηγεσίας με γνώμονα την υγεία (HoL) στην ευημερία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, με έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη στοχεύει να αυξήσει το ενδιαφέρον για την ευημερία των εργαζομένων και να τονίσει τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στη διατήρηση της ψυχολογικής υγείας. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η HoL έχει άμεση και έμμεση (μέσω ψυχολογικής ευεξίας) επιρροή στην ικανοποίηση από την εργασία και την ικανοποίηση από τη ζωή. Είναι σημαντικό για τους ηγέτες να επιδεικνύουν συμπεριφορές προσανατολισμένες στην υγεία για την ευημερία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Στην παραπάνω μελέτη αναδεικνύεται η ηγεσία με προσανατολισμό στην υγεία. Η μελέτη εστιάζει στο μοντέλο της ηγεσίας με προσανατολισμό στην υγεία (HoL), το οποίο χαρακτηρίζεται από πρακτικές που στοχεύουν στη διατήρηση της ψυχολογικής υγείας των εργαζομένων.

Επίσης, η μελέτη εξετάζει τον αντίκτυπο της αντίληψης του HoL στην ευημερία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής τους ικανοποίησης καθώς και τον ρόλο της ψυχολογικής ευεξίας ως μεσολαβητή μεταξύ HoL και εργασιακής ικανοποίησης, υποδηλώνοντας ότι το HoL ενισχύει την εργασιακή ευεξία, οδηγώντας σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα της έρευνας αποκάλυψαν ότι το HoL έχει τόσο άμεσες όσο και έμμεσες επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία και την ικανοποίηση από τη ζωή, τονίζοντας τη σημασία της ηγεσίας στην προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμφάνιση συμπεριφορών HoL είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της συνολικής ευημερίας των εργαζομένων στον τομέα της υγείας.

Διαπροσωπικές σχέσεις και ομαδική εργασία

Οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και η αποτελεσματική ομαδική εργασία έχουν βαθύ αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Τα συνεργατικά και υποστηρικτικά εργασιακά περιβάλλοντα ενθαρρύνουν την αίσθηση του ανήκειν, αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και βελτιώνουν τα αποτελέσματα των ασθενών (Santana&Pérez-Rico, 2023). Η ισχυρή επικοινωνία, ο αμοιβαίος σεβασμός και η ομαδική εργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας δημιουργούν μια θετική εργασιακή κουλτούρα που προάγει την εργασιακή ικανοποίηση. Το οργανωτικό κλίμα και η εργασιακή ικανοποίηση είναι θεμελιώδεις πυλώνες της έρευνας και της πρακτικής στην οργανωσιακή συμπεριφορά και ψυχολογία, ιδιαίτερα στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.

Σύμφωνα με την μελέτη των Santana&Perez-Rico (2023) υφίσταται ένα κενό σχετικά με το κλίμα, την εργασιακή ικανοποίηση και τις σχέσεις τους στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Η μελέτη στοχεύει να εξετάσει τη δυναμική του κλίματος και της εργασιακής ικανοποίησης σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης τόσο από πρακτική όσο και από ερευνητική άποψη. Τα προτεινόμενα μοντέλα θα απεικονίζουν τη δυναμική του κλίματος και της εργασιακής ικανοποίησης σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Ο αντίκτυπος του οργανωτικού κλίματος στα ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων της υγειονομικής περίθαλψης, είναι καλά τεκμηριωμένη. Η έννοια του

οργανωτικού κλίματος έχει εμπνεύσει πολλές εξηγήσεις και λειτουργικοποιήσεις, αλλά υπάρχει έλλειψη καλά επικυρωμένων μετρήσεων της δομής. Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας κάποιου.

Διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις έχουν προταθεί για να εξηγήσουν την ικανοποίηση από την εργασία, συμπεριλαμβανομένου του εύρους της θεωρίας επιρροής, της προσέγγισης χαρακτηριστικών καθηκόντων, της προσέγγισης επεξεργασίας κοινωνικής πληροφορίας και της θεωρίας της διάθεσης. Η μελέτη συνθέτει διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με τα αποτελέσματα του κλίματος και της εργασιακής ικανοποίησης σε εργασιακά περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης (Santana&Pérez-Rico, 2022). Εντοπίστηκαν μέτρα για το κλίμα και την εργασιακή ικανοποίηση που χρησιμοποιούνται σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, ενώ αξιολογήθηκαν οι ψυχομετρικές τους ιδιότητες και θα εκτιμήθηκε η συνολική ποιότητα των υποκείμενων μελετών (Santana&Pérez-Rico, 2022).

Από τους Farrington, &Lillah (2019) διερευνάται η επίδραση της ηγεσίας των υπαλλήλων στην ικανοποίηση από την εργασία στο πλαίσιο των ιδιωτικών πρακτικών υγειονομικής περίθαλψης στην Νότια Αφρική. Η έρευνα περιλαμβάνει ένα δείγμα ιδιωτικών επαγγελματιών υγείας και των υπαλλήλων τους, με 241 χρησιμοποιήσιμα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία είναι ζωτικής σημασίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και το χαμηλό ηθικό μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας έχει σημειωθεί ως αδυναμία στη Νότια Αφρική. Η ηγεσία των υπηρετών είναι κατάλληλη για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης λόγω της εγγενούς φύσης υπηρεσιών της εργασίας των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης. Η ηγεσία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης έχει διερευνηθεί λιγότερο σε σύγκριση με άλλους τομείς, και υπάρχει ανάγκη για περισσότερη έρευνα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία των υπηρετών γίνεται αντιληπτή από όσους εργάζονται στον τομέα.

Η αναποτελεσματική ηγεσία έχει αναγνωριστεί ως αδυναμία στη διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης στη Νότια Αφρική. Η μελέτη συμβάλλει στην κατανόηση της ηγεσίας και της αναποτελεσματικότητάς της μεταξύ των ιδιωτικών επαγγελματιών

υγειονομικής περίθαλψης στη Νότια Αφρική, εστιάζοντας στον βαθμό στον οποίο ασκούν την ηγεσία των υπαλλήλων και στην επιρροή της στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με την ως άνω έρευνα, με τον όρο ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται το θετικό συναίσθημα ή η στάση που έχουν τα άτομα για τη δουλειά τους, που προκύπτει από την εξισορρόπηση των επιθυμιών και των προσδοκιών τους.

Στην έρευνα των Singh&Loncar (2010) εξετάζεται η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την αμοιβή, της ικανοποίησης από την εργασία και της πρόθεσης εναλλαγής, εστιάζοντας συγκεκριμένα στο νοσηλευτικό επάγγελμα. Οι ερευνητές διεξήγαγαν μια μελέτη με 200 εγγεγραμμένους νοσηλευτές σε ένα νοσοκομειακό περιβάλλον. Ο στόχος ήταν να παρασχεθούν συστάσεις για τους διευθυντές υγειονομικής περίθαλψης και τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τον τρόπο μείωσης του κύκλου εργασιών μεταξύ των νοσηλευτών και άλλων ομάδων εργαζομένων. Η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης ως κρίσιμου παράγοντα στην εναλλαγή των νοσηλευτών. Σημεία που σχετίζονται με την ηγεσία και την ικανοποίηση από την εργασία. Σημασία της ικανοποίησης από την αμοιβή: Η ικανοποίηση από την αμοιβή είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους, καθώς επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές στην εργασία. Η δυσαρέσκεια με την αμοιβή μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη δέσμευση, αυξημένο κύκλο εργασιών και άλλα αρνητικά αποτελέσματα

Εκτός όμως από την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σημαντικό εντέλει είναι και ο αντίκτυπος της ικανοποίησης των ασθενών. Σε σχετικό άρθρο (Omoronyia, FR, et al., 2021) εξετάζεται το επίπεδο ικανοποίησης των ψυχιατρικών ασθενών με τη νοσηλευτική φροντίδα σε ένα δημόσιο νοσοκομείο ψυχικής υγείας στο Μπενίν της Νιγηρίας. Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της ικανοποίησης των ασθενών ως μέτρο της ποιότητας της περίθαλψης και τον αντίκτυπό της στην πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη. Η μελέτη προσδιορίζει τομείς ικανοποίησης και δυσαρέσκειας με τις νοσηλευτικές υπηρεσίες ψυχικής υγείας, με έμφαση στην ηγεσία και την ικανοποίηση από την εργασία.

Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας και Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο Tsai (2011) πραγματοποίησε μια μελέτη με σκοπό να εξετάσει παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Η ανασκόπηση ενσωμάτωσε ευρήματα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τους καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας. Οι προηγούμενες έρευνες επικεντρώθηκαν κυρίως είτε στην ικανοποίηση από την εργασία, είτε στην οργανωτική δέσμευση ανεξάρτητα, αποτυγχάνοντας να αναλύουν ταυτόχρονα τους προγνωστικούς τους παράγοντες (Glisson&Durick, 1988). Ο Tsai αποσκοπούσε στην αντιμετώπιση αυτού του χάσματος αξιολογώντας τους προγνωστικούς παράγοντες από τις τρεις κατηγορίες χαρακτηριστικών εργασίας, οργανωτικών χαρακτηριστικών και μεμονωμένα χαρακτηριστικά. Η μελέτη ανέλυσε απαντήσεις από 319 μέλη του προσωπικού σε 22 οργανισμούς χρησιμοποιώντας ποσοτικές μεθόδους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και η σαφήνεια προέβλεπαν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία, υποστηρίζοντας τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg (Tsai, 2011). Προηγούμενες μελέτες είχαν επίσης βρει ποικιλία δεξιοτήτων και αυτονομία μεταξύ των ισχυρότερων προγνωστικών της ικανοποίησης από την εργασία (Loke, 2001). Η ασάφεια του ρόλου, που αναφέρεται στην έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τις ευθύνες, συνέβαλε στη μείωση των κινήτρων και της ικανοποίησης (Loke, 2001). Η ηγεσία και η ηλικία του οργανισμού έδειξαν τους ισχυρότερους συσχετισμούς με την οργανωτική δέσμευση (Glisson&Durick, 1988).

Αν και οι δημογραφικές μεταβλητές δεν πρόβλεψαν την ικανοποίηση από την εργασία, η εκπαίδευση αναγνωρίστηκε ως σημαντική προγνωστική της δέσμευσης (Glisson&Durick, 1988). Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εργασιακοί και οργανωτικοί παράγοντες διέπουν την ικανοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό από τους δημογραφικούς. Παρουσιάζοντας ταυτόχρονες συγκρίσεις, η μελέτη κατάφερε να καλύψει κενά σε υπάρχουσες έρευνες που είχαν επικεντρωθεί αποκλειστικά είτε στην ικανοποίηση είτε στη δέσμευση (Glisson&Durick, 1988). Η προσέγγιση πολλαπλής παλινδρόμησης επέτρεψε επίσης την εξέταση των ανεξάρτητων επιδράσεων των προγνωστικών παραγόντων σε όλες τις κατηγορίες. Μεταξύ των εργαζομένων στην πρώτη γραμμή, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και η σαφήνεια των ρόλων προσδιορίστηκαν ως οι καλύτεροι προγνωστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία, αποδεικνύοντας τη σημασία των σαφώς καθορισμένων καθηκόντων και τη

χρήση διαφορετικών δεξιοτήτων για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία (Tsai, 2011). Η ηγεσία και η οργανωτική ηλικία επηρέασαν τη δέσμευση ως οργανωσιακούς προγνωστικούς παράγοντες. Οι διακυμάνσεις στους προγνωστικούς παράγοντες ικανοποίησης έναντι δέσμευσης τόνισαν την απαίτηση να εξεταστούν και οι δύο εξαρτημένες μεταβλητές ταυτόχρονα.

Τα ευρήματα της παραπάνω μελέτης παρείχαν πληροφορίες σε οργανισμούς που επιδιώκουν να ενισχύσουν την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. Οι πρακτικές επιπτώσεις περιλαμβάνουν την εστίαση στην ποικιλία δεξιοτήτων, τις σαφείς προσδοκίες, την αναγνώριση και οργανωτικούς παράγοντες όπως η ηγεσία κατά το σχεδιασμό στρατηγικών HR και πρωτοβουλιών διατήρησης (Tsai, 2011).

Η μελέτη παρουσίασε νέες ιδέες εξετάζοντας τους παράγοντες πρόβλεψης ικανοποίησης και δέσμευσης χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα παράγοντες εργασίας, οργανωτικούς και ατομικούς σε 22 οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Διέκρινε πώς οι προγνωστικοί παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση έναντι της δέσμευσης. Τα αποτελέσματα βοηθούν τους διαχειριστές υγειονομικής περίθαλψης με στόχο να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση μέσω στοχευμένων παρεμβάσεων ανθρώπινου δυναμικού (Tsai, 2011). Με βάση τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας του Tsai (2011), υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι οργανισμοί ψυχικής υγείας μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ιδέες για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων και της οργανωτικής δέσμευσης.

Οι οργανισμοί ψυχικής υγείας θα πρέπει να στοχεύουν στο σχεδιασμό ρόλων και ευθυνών που προσφέρουν στους υπαλλήλους ποικίλα σημαντικά καθήκοντα χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες και την εκπαίδευσή τους. Η παροχή αυτονομίας μέσω της ευελιξίας και της ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση. Οι σαφείς προσδοκίες, η κατανόηση των ευθυνών και οι καλά καθορισμένες διαδικασίες μπορούν να μειώσουν την ασάφεια. Η ηγεσία θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι πολιτικές και οι ροές εργασίας ελαχιστοποιούν τη σύγχυση ρόλων μεταξύ του προσωπικού. Η επένδυση στην ανάπτυξη ηγεσίας μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων. Τα

μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας ενισχύουν ιδιαίτερα την ικανοποίηση και αυξάνουν την απόδοση. Η ηλικία, το μέγεθος και η δομή των οργανισμών ψυχικής υγείας επηρεάζουν τη δέσμευση. Οι ηγέτες θα πρέπει να κατανοήσουν πώς αυτά επηρεάζουν την κουλτούρα και να αντιμετωπίσουν τους οδηγούς ικανοποίησης σε επίπεδο οργανισμού. Αν και λιγότερο προγνωστικά, τα μεμονωμένα δημογραφικά στοιχεία εξακολουθούν να παρέχουν πληροφορίες. Η κατανόηση των παραγόντων της προσωπικότητας και του ιστορικού μπορεί να καθοδηγήσει προσαρμοσμένες στρατηγικές. Η τακτική μέτρηση παραγόντων που είναι ιδιαίτερα προγνωστικοί για την ικανοποίηση, όπως η ποικιλία δεξιοτήτων και η ασάφεια, επιτρέπει την έγκαιρη παρέμβαση όταν ανακύπτουν προβλήματα.

Με την αντιμετώπιση των εγγενών και εξωγενών καθοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης, οι ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να προωθήσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και οργανωτική δέσμευση μεταξύ των επαγγελματιών ψυχικής υγείας μέσω στοχευμένων στρατηγικών.

Οι περιπτώσεις της Νέας Ζηλανδίας, της Ελβετίας και της Αυστραλίας

Ο φόρτος εργασίας και οι απαιτήσεις εργασίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Ο υψηλός φόρτος εργασίας, οι πολλές ώρες εργασίας και οι υπερβολικές απαιτήσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος και εξάντληση, επηρεάζοντας αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία (Chambers&Frampton, 2022). Η μελέτη διερεύνησε την ευημερία των ψυχιάτρων στο δημόσιο σύστημα υγείας στη Νέα Ζηλανδία, εστιάζοντας σε παράγοντες που συνέβαλλαν στο εργασιακό άγχος, την εργασιακή ικανοποίηση και τις προθέσεις να εγκαταλείψουν την εργασία.

Η έρευνα προσπάθησε να εξετάσει τον αντίκτυπο των αλλαγών του φόρτου εργασίας, των επιπέδων εξουθένωσης και της υποστήριξης των ηγετών προς τους εργαζομένους με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει αντιληπτή από τους τελευταίους, στην επαγγελματική ικανοποίηση και στις προθέσεις των ψυχιάτρων να εγκαταλείψουν τις τρέχουσες θέσεις τους. Υπήρχαν 368 ερωτηθέντες από τους 526 προσκεκλημένους συμμετέχοντες, με αποτέλεσμα το ποσοστό ανταπόκρισης να φτάνει στο 70%. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι το 34,6% των ψυχιάτρων

πληρούσε τα κριτήρια για επαγγελματική εξουθένωση και το 35,3% παρουσίασε υψηλό εργασιακό άγχος. Οι δημογραφικές μεταβλητές δεν έδειξαν σημαντικά μοτίβα συσχέτισης με την επαγγελματική εξουθένωση, αλλά υπήρχαν σημαντικές συσχετίσεις με προγνωστικές μεταβλητές, όπως αλλαγές στις απαιτήσεις φόρτου εργασίας κατά την εφημερία. Περίπου το 45% των ερωτηθέντων συμφώνησαν ότι θα άφηναν την τρέχουσα εργασία τους εάν τους δινόταν η ευκαιρία, ενώ το 87% διαφώνησε ότι εργαζόταν σε μια υπηρεσία ψυχικής υγείας με καλούς πόρους.

Οι ψυχίατροι εξέφρασαν ανησυχίες σχετικά με τον αυξανόμενο φόρτο εργασίας και την ικανότητά τους να παρέχουν τη βέλτιστη φροντίδα σε αυτές τις συνθήκες. Η μελέτη τόνισε τον αντίκτυπο των υψηλών ποσοστών επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των ψυχιάτρων στη Νέα Ζηλανδία, αποδίδοντάς τον στη ζήτηση για υπηρεσίες ψυχικής υγείας και στους ανεπαρκείς πόρους. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία του καλύτερου σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού στην ψυχιατρική και υπογραμμίζουν τις πιθανές συνέπειες της ζήτησης και των ανεπαρκών πόρων στη διατήρηση και την ευημερία των ψυχιάτρων παγκοσμίως. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά τη διανομή φόρτου εργασίας, να παρέχουν επαρκή επίπεδα προσωπικού και να εφαρμόσουν στρατηγικές για την προώθηση της ισορροπίας εργασίας-προσωπικής ζωής για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των επαγγελματιών του τομέα της υγείας.

Επίσης, στην περίπτωση της Ελβετίας, η έρευνα έδειξε ότι η διαθεσιμότητα οργανωτικής υποστήριξης και πόρων είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση από την εργασία στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Οι Baumgardtetal. (2015) διαπίστωσαν ότι η αντιληπτή υποστήριξη από τον οργανισμό επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των ψυχιάτρων. Οι υποστηρικτικές οργανωτικές πολιτικές, όπως οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, τα προγράμματα αναγνώρισης και η πρόσβαση σε απαραίτητους πόρους, συμβάλλουν σε ένα θετικό περιβάλλον εργασίας και αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία. Στη μελέτη τους, οι ερευνητές διερεύνησαν τη σύνδεση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ψυχιάτρων στην Ελβετία. Ο στόχος ήταν να κατανοηθεί πώς η ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία είναι ζωτικής

σημασίας για τη δημιουργία ενός βιώσιμου και ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος στην περίθαλψη ψυχικής υγείας.

Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο για να αξιολογήσουν την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ εγγεγραμμένων ψυχιάτρων. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από δεκαεπτά στοιχεία σε έξι διαστάσεις, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη προοπτική για τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.

Τα αποτελέσματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εγγεγραμμένων ψυχιάτρων στην Ελβετία αξιολογήθηκε ως σχετικά υψηλή. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ψυχίατροι της μελέτης είχαν γενικά θετικές εμπειρίες και συναισθήματα για την εργασία τους. Η μελέτη υπογράμμισε τη σημασία της ηγεσίας στον επηρεασμό της εργασιακής ικανοποίησης και στην προώθηση της βιωσιμότητας στην περίθαλψη ψυχικής υγείας. Η αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Οι υποστηρικτικοί ηγέτες που παρέχουν καθοδήγηση, πόρους και ενθάρρυνση μπορούν να συμβάλουν σε ένα πιο θετικό και ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον.

Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία των προγραμμάτων οργανωτικής υποστήριξης και ανάπτυξης ηγεσίας σε περιβάλλοντα φροντίδας ψυχικής υγείας. Επενδύοντας στην κατάρτιση ηγεσίας και ενισχύοντας υποστηρικτικές πρακτικές ηγεσίας, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση των ψυχιάτρων και τελικά να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα των υπηρεσιών τους. Συνοπτικά, η μελέτη έδωσε έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας, ικανοποίησης από την εργασία και βιωσιμότητας στην περίθαλψη ψυχικής υγείας. Η ηγεσία έχει ισχυρό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των ψυχιάτρων και η προώθηση υποστηρικτικών πρακτικών ηγεσίας είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός βιώσιμου και ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος στον τομέα.

Στην μελέτη των Scanlan&Still (2018), υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της εξουθένωσης μεταξύ του προσωπικού ψυχικής υγείας σε μια αυστραλιανή υπηρεσία ψυχικής υγείας. Η παραπάνω έρευνα ανέδειξε διάφορες πτυχές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Η συναισθηματικά απαιτητική φύση της εργασίας

ψυχικής υγείας αυξάνει τον κίνδυνο εξουθένωσης, η οποία με τη σειρά της σχετίζεται με υψηλότερα ποσοστά πρόθεσης αποχώρησης, δηλαδή με την επιθυμία να εγκαταλείψει κάποιος την εργασία του. Τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και πρόθεσης για ανανέωση έχουν αρνητικές επιπτώσεις τόσο για την ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και για τα αποτελέσματα των χρηστών υπηρεσιών. Επιπλέον, οι επιπτώσεις των πόρων εργασία αποτελούν ακόμη ένα παράγοντα ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Οι πόροι εργασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον μετριασμό της επαγγελματικής εξουθένωσης και της πρόθεσης εναλλαγής, καθώς και στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση, ο έλεγχος της εργασίας, η ανατροφοδότηση και η συμμετοχή βρέθηκαν να συνδέονται θετικά με αυτούς τους παράγοντες. Επίσης, ορισμένες εργασιακές απαιτήσεις, όπως συναισθηματικές απαιτήσεις, εργασία σε βάρδιες και παρεμβολές εργασίας-οικίας, συνδέθηκαν με το συστατικό εξάντλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην εξάντληση της ενέργειας που βιώνει το προσωπικό ψυχικής υγείας. Η υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους, μαζί με τη χαμηλότερη πίεση φόρτου εργασίας και την αυτονομία, προσδιορίστηκαν ως βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η παρουσία επαρκών συστημάτων υποστήριξης και η ικανότητα ελέγχου της εργασίας κάποιου επηρεάζει θετικά τα επίπεδα ικανοποίησης.

Με βάση αυτά τα ευρήματα, είναι προφανές ότι η αποτελεσματική ηγεσία, συμπεριλαμβανομένης της παροχής εργασιακών πόρων και υποστήριξης, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και να μειώσει την επαγγελματική εξουθένωση του προσωπικού ψυχικής υγείας σε μια αυστραλιανή υπηρεσία ψυχικής υγείας.

3.3 Διαστάσεις - Προκλήσεις Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης

Σημαντικές παράμετροι οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη για την εργασιακή ικανοποίηση και την ηγεσία είναι η πανδημία του Covid-19 η οποία επηρέασε τα προηγούμενα χρόνια με πολλούς τρόπους έχοντας προκαλέσει δραματικές αλλαγές στον τρόπο κατανομής της εργασίας και της λειτουργίας της. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι οι

γυναίκες και οι μειονότητες αντιμετωπίζουν προκλήσεις και εμπόδια σε αυτόν τον τομέα. Με βάση τα παραπάνω είναι σημαντικό κατά την εφαρμογή διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη και οι εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν σε ένα οργανισμό υπηρεσιών υγείας.

Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση την περίοδο του Covid-19

Η πανδημία Covid-19 επηρέασε σημαντικά το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης και κατέστρεψε σε σημαντικό βαθμό τους πόρους του με σκοπό οι προκλήσεις για αποτελεσματική ηγεσία να είναι τεράστιες. Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης αντιμετώπισαν πρωτόγνωρες προκλήσεις όπως τμήματα έκτακτης ανάγκης, ελλείψεις ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού, νέες ροές εργασίας, ανακατατάξεις και προκλήσεις εξισορρόπησης των προσωπικών ευθυνών. Αυτοί οι στρεσογόνοι παράγοντες απείλησαν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Ωστόσο, η ηγεσία αναδείχθηκε ως ένας κρίσιμος προστατευτικός παράγοντας, ειδικά στη φροντίδα της ψυχικής υγείας (Asiamahetal., 2022).

Ο Covid-19 έχει επηρεάσει σημαντικά τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων, απαιτώντας αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας για την υποστήριξη της ευημερίας του προσωπικού. Οι ρυθμίσεις απομακρυσμένης εργασίας, οι οποίες έγιναν ευρέως διαδεδομένες κατά τη διάρκεια της πανδημίας, επηρέασαν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση ορισμένων ατόμων λόγω της κοινωνικής απομόνωσης και των ασαφών ορίων εργασίας-ζωής. Ωστόσο, τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα είχαν επίσης οφέλη για την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την ικανοποίηση από την εργασία, ειδικά μεταξύ των γυναικών εργαζομένων. Οι ηγέτες έπαιξαν κρίσιμο ρόλο στην πανδημία, προσαρμόζοντας την επικοινωνία και θέτοντας σαφείς προσδοκίες για τη διατήρηση της παραγωγικότητας. Ενίσχυσαν τη συνοχή της ομάδας και αντιμετώπισαν τα άγχη στο χώρο εργασίας μέσω προσεγγίσεων συμπνετικής και υπηρετικής ηγεσίας για να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση (Luthans&Youssef-Morgan, 2020). Ο Covid-19 υπογράμμισε τη σημασία των σκόπιμων πρακτικών ηγεσίας για τη μείωση του άγχους και τη διασφάλιση της ευημερίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων σε περιόδους κρίσεων.

Στην έρευνα του ο Abuhammad, S. (2021) μελετά τον αντίκτυπο της πανδημίας Covid-19 στην ηγεσία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και περιγράφει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια αυτής της δύσκολης περιόδου. Τονίζει την ανάγκη για ισχυρή ηγεσία στη διαχείριση της φροντίδας, στη λήψη αποφάσεων και στη φροντίδα των εργαζομένων. Η συζήτηση θίγει επίσης τη σημασία της ηγεσίας για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης και την αντιμετώπιση των προβλημάτων ψυχικής υγείας των εργαζομένων στον τομέα της υγείας.

Ένα βασικό σημείο που επισημάνθηκε στη συζήτηση είναι η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της διατομεακής συνεργασίας στην ηγεσία της υγειονομικής περίθαλψης κατά τη διάρκεια πανδημιών. Ο Abuhammad τονίζει την ανάγκη οι ηγέτες να προωθούν τη συνοχή και να αποφεύγουν τον κατακερματισμό συγκαλώντας παγκόσμιες συμβάσεις που επιβλέπονται από οργανισμούς όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ). Αυτό το χωρίς αποκλεισμούς φόρουμ θα διευκολύνει τις συζητήσεις και θα ενισχύσει την ετοιμότητα και την ανταπόκριση σε επιδημίες παγκοσμίως.

Η ίση πρόσβαση σε ιατρικά αντίμετρα, όπως οι ανοσοποιήσεις και τα διαγνωστικά, είναι ένας άλλος τομέας όπου η ηγεσία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο. Ο Abuhammad τονίζει τη σημασία των ηγετών για τη διασφάλιση της δίκαιης πρόσβασης, η οποία απαιτεί προσπάθειες για την ενίσχυση της παραγωγής, την ενίσχυση των καναλιών διανομής και τη δημιουργία θεσμικών πλαισίων. Η ανταλλαγή δεδομένων, δειγμάτων, τεχνολογίας και οφελών τονίζεται επίσης ως κρίσιμη πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας στην αντιμετώπιση των μολυσματικών ασθενειών. Ο Abuhammad προτείνει τη δημιουργία ενός παγκόσμιου συστήματος για την ανταλλαγή δεδομένων και την ενσωμάτωση μηχανισμών ανταλλαγής έρευνας και τεχνολογίας.

Επιπλέον, η ενότητα συζήτησης υπογραμμίζει τον ρόλο των ηγετών της υγειονομικής περίθαλψης στη φροντίδα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια κρίσεων. Αυτό περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των προβλημάτων ψυχικής υγείας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η σημασία της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων, της προσαρμοστικότητας και της

μάθησης από τα λάθη τονίζεται επίσης στην ενίσχυση της ηγεσίας σε περιόδους προκλήσεων.

Οι περισσότερες έρευνες για την ηγεσία και την ικανοποίηση από την εργασία κατά τη διάρκεια του Covid-19 επικεντρώθηκαν σε νοσοκομειακές ρυθμίσεις. Ωστόσο, προκύπτουν στοιχεία σχετικά με την εμπειρία των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Για παράδειγμα, οι ψυχιατρικές νοσοκόμες ανέφεραν υψηλά επίπεδα συμπτωμάτων εξουθένωσης λόγω ψυχολογικής δυσφορίας, έλλειψης επαγγελματικής υποστήριξης και ζητημάτων εξασφάλισης προσωπικής προστασίας (Rajkumar, 2020). Παράγοντες που επιδεινώνουν την εξουθένωση περιλάμβαναν ανεπαρκή προμήθειες ΜΑΠ και ανακατανομές προσωπικού σε ψυχιατρικές μονάδες εσωτερικών ασθενών. Περαιτέρω, η φροντίδα για πολύπλοκους ασθενείς με σοβαρές ψυχικές ασθένειες και συννοσηρείς ιατρικές καταστάσεις αύξησε τη δυσφορία.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία έπαιξε σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης. Μια μελέτη ψυχιατρικών νοσηλευτών διαπίστωσε ότι οι αυθεντικές και συμμετοχικές προσεγγίσεις ηγεσίας μετριάζουν την επαγγελματική εξουθένωση κατά τη διάρκεια του Covid-19 (Lazarusetal., 2022). Υπογραμμίζεται η κρίσιμη επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση στον τομέα της ψυχικής υγείας κατά τη διάρκεια κρίσεων δημόσιας υγείας όπως η πανδημία Covid-19. Οι προσεγγίσεις ηγεσίας που δίνουν έμφαση στην υποστήριξη, την ένταξη και την ευημερία μπορούν να βοηθήσουν στην άμβλυνση της πίεσης στο εργατικό δυναμικό της υγειονομικής περίθαλψης συμπεριφοράς.

Η μελέτη του Abid (2022) εστιάζει στη σημασία της βιώσιμης ηγεσίας στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, ιδιαίτερα στην εξισορρόπηση της ευημερίας των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, διασφαλίζοντας παράλληλα τη βέλτιστη απόδοση και ικανότητες. Υποστηρίζεται ότι η πολυπλοκότητα των ρυθμίσεων υγειονομικής περίθαλψης, όπως τονίζεται από την πανδημία, απαιτεί προσοχή στην ευημερία των εργαζομένων σε αυτόν τον τομέα. Για να διερευνηθεί αυτή η σχέση, η έρευνα διεξήχθη σε χώρα της Νότιας Ασίας μεταξύ 366 επαγγελματιών υγείας, συμπεριλαμβανομένων γιατρών και νοσοκόμων, κατά τη διάρκεια της κρίσης. Τα ευρήματα της μελέτης υποστηρίζουν τον αντίκτυπο της βιώσιμης ηγεσίας στην ευημερία του προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης. Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η διαδικαστική γνώση και η συμπόνια λειτουργούν ως

μεσολαβητές σε αυτή τη σχέση. Βρέθηκε ότι οι βιώσιμοι ηγέτες διευκολύνουν την ανάπτυξη της διαδικαστικής γνώσης μεταξύ των εργαζομένων, οδηγώντας σε ένα αίσθημα συμπόνιας που συμβάλλει στη συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση. Η συζήτηση και το συμπέρασμα της έρευνας υπογραμμίζουν τον ρόλο της βιώσιμης ηγεσίας στην προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων στον τομέα της υγείας μέσω της διαδοχικής μεσολάβησης της διαδικαστικής γνώσης και της συμπόνιας. Η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της βιώσιμης ηγεσίας σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης όπως η πανδημία Covid-19.

Η ανταπόκριση των ΗΠΑ στην πανδημία του Covid-19, παρά το γεγονός ότι κατατάχθηκε σε υψηλή προετοιμασία, δεν ήταν η βέλτιστη, ειδικά σε περιβάλλοντα μακροχρόνιας φροντίδας. Στην έρευνα του ο Nazir (2021) επισημαίνει τον προβληματικό σχεδιασμό της πολιτικής και την έλλειψη ηγεσίας τα οποία έχουν συμβάλει στον καταστροφικό αντίκτυπο της πανδημίας. Η αποτελεσματική ηγεσία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης απαιτεί χαρακτηριστικά όπως η διαφανής και συμπονετική επικοινωνία, η ευκινησία στη λήψη των απαραίτητων ενεργειών και η αποδοχή της αλλαγής. Οι ηγέτες στον τομέα της γηριατρικής θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των κοινωνικών καθοριστικών παραγόντων της υγείας, την υπεράσπιση της υγείας ως ανθρώπινο δικαίωμα, την κλιματική αλλαγή και τις μεταρρυθμίσεις σε τομείς όπως η ποινική δικαιοσύνη, η έλλειψη στέγης και η πείνα. Η καταπολέμηση της γήρανσης απαιτεί τη δημιουργία ευαισθητοποίησης μεταξύ των ομάδων, την προώθηση της έρευνας χωρίς αποκλεισμούς, τη συμμετοχή ειδικών γηριατρών στη λήψη αποφάσεων και το σχεδιασμό εξατομικευμένων λύσεων για τις ανάγκες των ηλικιωμένων. Η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στην υγειονομική περίθαλψη περιλαμβάνει την αποκατάσταση της σχέσης κλινικού-ασθενούς, την ιεράρχηση της φροντίδας με επίκεντρο τον ασθενή, την αντιμετώπιση θεμάτων διαφάνειας του κόστους υγειονομικής περίθαλψης και την εφαρμογή συστημάτων λογοδοσίας.

Η αποτελεσματική επικοινωνία μέσω της πληροφοριακής επιτήρησης και των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων είναι ζωτικής σημασίας, μαζί με την αποκέντρωση της εξουσίας, τη διευκόλυνση της ανοιχτής συνομιλίας και την προώθηση της έγκαιρης λήψης αποφάσεων. Οι ηγέτες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να προωθούν

καινοτομίες τόσο βασισμένες στην τεχνολογία όσο και βασισμένες σε διαδικασίες για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης. Για την αντιμετώπιση των περίπλοκων ζητημάτων στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, οι ηγέτες πρέπει να αδράξουν την ευκαιρία για αλλαγή και να αναζητήσουν προληπτικά λύσεις. Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη μίας ηγεσίας με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, ικανή να προκαταλαμβάνει προβλήματα και να δίνει σωστές λύσεις.

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά και η ομαδική εργασία είναι ζωτικής σημασίας στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση της ομαδικής εργασίας και στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας (Paganin, G. et al., 2023). Η πανδημία Covid-19 έχει τονίσει τη σημασία της ηγεσίας στην υποστήριξη της ψυχικής υγείας και της ευημερίας των επαγγελματιών υγείας. Όσον αφορά την ηγεσία, στο άρθρο των Paganin, et al. (2023) εισάγεται έννοια της ηγεσίας με προσανατολισμό στην υγεία, η οποία δίνει προτεραιότητα στη σωματική και ψυχική υγεία των ηγετών και των μελών της ομάδας. Ο προσανατολισμός αυτός στοχεύει να προάγει την ψυχική και σωματική υγεία μέσω της επικοινωνίας, του στυλ ηγεσίας και της δημιουργίας προτύπων. Το άρθρο εξετάζει επίσης τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης. Τονίζεται ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, να βελτιώσει τα αποτελέσματα των ασθενών και να αυξήσει το ηθικό και τη διατήρηση του προσωπικού. Στην ενότητα συζήτησης, το άρθρο υπογραμμίζει την έμμεση επίδραση της ηγεσίας στην ψυχική υγεία στην ομαδική εργασία, με τη μεσολάβηση παραγόντων όπως οι διαπροσωπικές συγκρούσεις και η συνεργασία. Υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική ηγεσία ειδικά για την ψυχική υγεία μπορεί να επηρεάσει θετικά την ομαδική εργασία των επαγγελματιών υγείας, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης.

Στην έρευνα των Mauro G. Carta et al. (2022), μελετάται η αντίληψη του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της ικανοποίησης από τη φροντίδα μεταξύ των χρηστών ιταλικών υπηρεσιών ψυχικής υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19. Η εστίαση είναι σε σημεία που σχετίζονται με την ηγεσία και την ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με τη μελέτη, η αντίληψη για το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την

ικανοποίηση από τη φροντίδα ήταν υψηλή μεταξύ των χρηστών ιταλικών υπηρεσιών ψυχικής υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19.

Τόσο οι χρήστες όσο και οι εργαζόμενοι στην ψυχική υγεία (MHW) έδειξαν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, με περίπου 85% της μέγιστης βαθμολογίας στους περισσότερους τομείς, εκτός από την ικανοποίηση από τους πόρους. Η μελέτη αποκάλυψε ότι η οργανωτική ευημερία ενός φορέα υγειονομικής περίθαλψης επηρεάζεται έντονα από την αντίληψη του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων των χρηστών από το προσωπικό. Όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία στα στοιχεία που μετρούν την αντίληψη του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τόσο υψηλότερη είναι η αντίληψη για την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική οργανωτική ευημερία. Οι συγκρίσεις με εργαζόμενους ψυχικής υγείας από άλλες χώρες έδειξαν ότι οι Ιταλοί εργαζόμενοι είχαν υψηλότερες βαθμολογίες όσον αφορά την αντίληψη ότι τα δικαιώματα των χρηστών γίνονται σεβαστά στις υπηρεσίες φροντίδας τους, καθώς και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στις ισχυρές ρίζες των υπηρεσιών ψυχικής υγείας στην κοινότητα στην Ιταλία, καθώς και στο κλείσιμο των ψυχιατρειών. Η μελέτη είχε ως στόχο να εξετάσει εάν οι προοπτικές των χρηστών υπηρεσιών ψυχικής υγείας ευθυγραμμίζονται με αυτές των εργαζομένων στον τομέα της υγείας.

Τα ευρήματα υποστήριξαν την υπόθεση ότι το οργανωτικό στυλ της Ιταλίας, που επικεντρώνεται στις υπηρεσίες ψυχικής υγείας που βασίζονται στην κοινότητα, συμβάλλει σε υψηλότερη ποιότητα φροντίδας. Η μοναδική προσέγγιση της Ιταλίας, με τις υπηρεσίες ψυχικής υγείας πλήρως ριζωμένες στην κοινότητα, μπορεί να έπαιξε ρόλο στα υψηλά επίπεδα αντιληπτού σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ικανοποίησης από τη φροντίδα μεταξύ των χρηστών.

Τελικά, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της ηγεσίας και της αντίληψης του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων στην ψυχική υγεία. Το οργανωτικό στυλ και οι διαθέσιμοι πόροι στις εγκαταστάσεις φροντίδας ψυχικής υγείας προσδιορίστηκαν επίσης ως κρίσιμοι παράγοντες για την παροχή ποιοτικής φροντίδας.

Επίδραση του φύλου στην ηγεσία και στην εργασιακή ικανοποίηση

Η έρευνα έχει δείξει ότι το φύλο επηρεάζει τις αντιλήψεις για τους ηγετικούς ρόλους και τα επίπεδα ικανοποίησης. Οι άνδρες θεωρούν τους εαυτούς τους πιο κατάλληλους για κορυφαίες ηγετικές θέσεις και αναφέρουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τις γυναίκες (Heilman&Eagly (2008). Ωστόσο, τα στυλ ηγεσίας που επικεντρώνονται στην καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων και εφαρμόζονται από γυναίκες, επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Οι γυναίκες βιώνουν ισχυρότερες αρνητικές επιπτώσεις του στρες στην εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με τους άνδρες και επωφελούνται περισσότερο από τις οργανωτικές κουλτούρες που υποστηρίζουν την οικογένεια. Εντέλει, τα διαφορετικά στερεότυπα για το φύλο δημιουργούν προκλήσεις, αλλά η ενδυνάμωση των ηγετικών ικανοτήτων των γυναικών μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση σε ανδροκρατούμενους τομείς μέσω εργασιακών περιβαλλόντων χωρίς αποκλεισμούς. Η αντιμετώπιση πολιτιστικών και συστημικών φραγμών μπορεί να καλλιεργήσει ίση εκπροσώπηση και ικανοποίηση μεταξύ των φύλων στην ηγεσία (Diehl&Dzubinski, 2016).

Τα στερεότυπα που σχετίζονται με την αρρενωπότητα έναντι της θηλυκότητας επηρεάζουν τις αντιλήψεις για τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας. Οι συναλλακτικές και μετασχηματιστικές προσεγγίσεις γενικά θεωρούνται πιο ανδρικές, ενώ τα δημοκρατικά και συμμετοχικά στυλ τείνουν να θεωρούνται πιο θηλυκά (Duehr&Bono, 2006). Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία απευθύνεται σε ατομικές αξίες και εμπνέει τους οπαδούς, έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με τη συναλλακτική ηγεσία. Μελέτες συγκεκριμένων βιομηχανιών έχουν βρει ότι οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές ηγεσίας συμβάλλουν σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των γυναικών εργαζομένων σε ανδροκρατούμενους τομείς όπως η τεχνολογία πληροφοριών (Eagly&Carli, 2007). Μια μετα-ανάλυση αποκάλυψε ότι οι αξιολογήσεις των γυναικών ηγετών είναι πιο θετικές και γίνονται όλο και πιο παρόμοιες με τις αξιολογήσεις των ανδρών ηγετών με την πάροδο του χρόνου, υποδηλώνοντας μειωμένο αντίκτυπο των προκαταλήψεων του φύλου καθώς περισσότερες γυναίκες αποκτούν ηγετικούς ρόλους (Eaglyetal., 1995).

Στην έρευνα της η Chapman (1975) συζητά τη σημασία της μελέτης των διαφορών φύλου στην ηγεσία, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της αυξημένης παρουσίας γυναικών σε ηγετικές θέσεις στην αμερικανική βιομηχανία και κυβέρνηση. Η συγγραφέας τονίζει ότι οι κοινωνικές

προσδοκίες και οι πολιτισμικοί κανόνες μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη της προσωπικότητας και των προτύπων συμπεριφοράς, τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες. Ωστόσο, όταν τοποθετούνται σε ηγετικές θέσεις, οι γυναίκες μπορεί να εκδηλώνουν ηγετικές συμπεριφορές που δεν διαφέρουν σημαντικά από αυτές των ανδρών ηγετών. Ένα αξιοσημείωτο εύρημα στη μελέτη είναι η σχέση μεταξύ του αριθμού των ανδρών που επιβλέπονται και του στυλ ηγεσίας των γυναικών ηγετών. Τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι καθώς αυξάνεται ο αριθμός των ανδρών που εποπτεύονται από γυναίκες ηγέτες, το στυλ ηγεσίας τους τείνει να κλίνει προς τη διάσταση προσανατολισμένη στην εργασία. Αυτό σημαίνει ότι η ηγετική προσέγγιση των γυναικών ηγετών μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες διαχείρισης μεγαλύτερου αριθμού ανδρών υφισταμένων.

Η καθοδήγηση έχει αποδειχθεί ότι βοηθά την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών σε ηγετικές θέσεις και αυξάνουν την ικανοποίηση από την εργασία (Dreher&Cox, 1996). Τα πρότυπα προς μίμηση βοηθούν στη διαμόρφωση των ηγετικών φιλοδοξιών μεταξύ των γυναικών εργαζομένων. Οι πολιτικές που υποστηρίζουν την οικογένεια στο χώρο εργασίας, όπως η γονική άδεια μετ' αποδοχών, ο προβλέψιμος προγραμματισμός και η ευελιξία, ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη διατήρηση των γυναικών εργαζομένων σε απαιτητικούς ρόλους όπως η υγειονομική περίθαλψη (Hamid&Sing, 2022).

Επιπλέον, οι παρεμβάσεις δημιουργίας θέσεων εργασίας επιτρέπουν στους εργαζόμενους να διαμορφώνουν ενεργά τις δικές τους θέσεις εργασίας, βελτιώνοντας την προσαρμογή ατόμου-εργασίας και την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτές οι παρεμβάσεις είναι πιο αποτελεσματικές για τις γυναίκες στην ενίσχυση της αυτονομίας και του νοήματος στην εργασία (Timsetal., 2013). Οι υποστηρικτικές ηγετικές συμπεριφορές, όπως η αναγνώριση ικανοτήτων και η προώθηση της αυτονομίας, συμβάλλουν στην υψηλότερη ευημερία και ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των γυναικών εργαζομένων (Alabi, 2014).

Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ μειονοτικών ομάδων στον τομέα της υγείας

Αν και στην ελληνική περίπτωση οι μειονοτικές ομάδες δεν έχουν το μέγεθος και τον συγκρουσιακό χαρακτήρα που έχουν σε άλλες χώρες (Αφροαμερικανοί στις ΗΠΑ, Μουσουλμάνοι στην Γαλλία κτλ), είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη και αυτή η παράμετρος όταν αναφερόμαστε στην αποτελεσματική ηγεσία και την εργασιακή

ικανοποίηση στον τομέα των υπηρεσιών υγείας. Ένα μέλος μιας μειονοτικής ομάδας σε ηγετική θέση συνοδεύεται από μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες. Η έρευνα έδειξε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των εργαζομένων για να μεγιστοποιήσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην υγειονομική περίθαλψη, καθώς η φροντίδα των ασθενών απαιτεί μία ποικιλία και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό (Robinsonetal., 2013). Η έρευνα δείχνει ότι η αύξηση της φυλετικής/εθνοτικής ποικιλομορφίας μεταξύ των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης βελτιώνει τα αποτελέσματα των ασθενών, ιδιαίτερα για ασθενείς με μειονότητα που προτιμούν να βλέπουν παρόχους με το δικό τους υπόβαθρο (Cooperetal., 2003). Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη ηγετών μειονοτήτων θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα στην υγειονομική περίθαλψη. Παρακάτω θα φανεί πως εξετάζεται η σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία ειδικά μεταξύ μειονοτικών ομάδων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και η παροχή συστάσεων για την καλλιέργεια διαφορετικών ηγετών.

Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν διαφορετικά την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ φυλετικών ή/και εθνοτικών ομάδων. Σύμφωνα με τους Stoneetal., (2004), η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται πιο έντονα με την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των μαύρων υπαλλήλων σε σύγκριση με άλλες εθνοτικές ομάδες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Οι μαύροι ερωτηθέντες παρακινήθηκαν περισσότερο από τη χαρισματική και εμπνευσμένη ηγεσία που εκτιμά την ομαδική εργασία και τη συνεργασία. Εν τω μεταξύ, οι Milleretal., (2020) διαπίστωσαν ότι οι ενδεχόμενες συμπεριφορές ανταμοιβής από τους ηγέτες των συναλλαγών ήταν οι πιο σημαντικές για την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των Ισπανόφωνων γιατρών. Αυτό υποδηλώνει την εστίαση στις πολιτιστικές ικανότητες και στην οικοδόμηση σχέσεων κατά την ηγεσία μειονοτικών ομάδων.

Είναι ενδιαφέρον ότι η *laissez-faire* ηγεσία παρουσιάζει τα μεγαλύτερα εμπόδια στην ικανοποίηση από την εργασία, ανεξάρτητα από τη φυλετική ομάδα από την οποία προέρχονται (Milleretal., 2020). Αυτό συνδέεται με τη σημασία της ανοιχτής επικοινωνίας, όπως συζητήθηκε από τους Nembhard και Edmondson (2006). Προτείνεται ότι οι ηγέτες που αντιμετωπίζουν ζητήματα διαφορετικότητας και ένταξης πρέπει να προσελκύουν τις φωνές των μειονοτήτων μέσω ενεργητικής ακρόασης και να διασφαλίζουν αμφίδρομο διάλογο. Η

σαφής και συνεπής ανταλλαγή μηνυμάτων σχετικά με τις αξίες βοηθά επίσης στη δημιουργία εμπιστοσύνης σε διαφορετικές ομάδες (Robinsonetal., 2013). Οι ηγέτες που ενστερνίζονται αυτές τις αρχές θα δουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ όλων των εργαζομένων, ιδιαίτερα εκείνων που προέρχονται από υποεκπροσωπούμενα υπόβαθρα.

Με αποτελεσματικά προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας σε εφαρμογή, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να καλλιεργήσουν καλύτερα τα ταλέντα της μειονότητας σε μελλοντικούς ηγέτες, αντιμετωπίζοντας τις τρέχουσες ανισότητες. Σύμφωνα με τους Hillel et al. (2015), απαιτούνται σαφείς στρατηγικές ποικιλομορφίας για να καθοδηγήσουν τον εντοπισμό και την καθοδήγηση των μελλοντικών γιατρών της μειονότητας σε ηγετικούς ρόλους. Η εκπαίδευση ηγεσίας που ενσωματώνει τις πολιτιστικές ικανότητες και τις δεξιότητες οικοδόμησης σχέσεων ενδυναμώνει επίσης τους αναδυόμενους ηγέτες μειονοτήτων με τα εργαλεία επιτυχίας (El-Showket al., 2020). Μια σειρά ηγετών με διαφορετικά χαρακτηριστικά θα μεγιστοποιήσει την εργασιακή ικανοποίηση των μειονοτικών επαγγελματιών υγείας και θα ενθαρρύνει άλλους από παρόμοιο υπόβαθρο να συμμετάσχουν στον τομέα.

Στην μελέτη της Meehan, D. (2010) εξετάζεται ο αντίκτυπος του δομικού ρατσισμού στην ηγεσία και την ικανοποίηση από την εργασία. Η Deborah Meehan τονίζει ότι οι Αφροαμερικανοί και οι Λατίνοι τα πήγαν χειρότερα κατά τη διάρκεια της ύφεσης⁷, με ένα υψηλότερο ποσοστό να ζει κάτω από το όριο της φτώχειας. Τονίζεται ο ρόλος των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας στην αντιμετώπιση των φυλετικών ανισοτήτων. Το άρθρο προτείνει ότι οι σκόπιμες προσπάθειες για διαφοροποίηση των προγραμμάτων ηγεσίας μπορούν να μετριάσουν τον ιστορικό αποκλεισμό. Η έκθεση τονίζει τη σημασία της διαφορετικότητας και της ένταξης σε προγράμματα ηγεσίας για την αντιμετώπιση των φυλετικών διαφορών στην εκπαίδευση, την υγεία και την ατομική ευημερία. Εντοπίζονται κοινές παγίδες σε προγράμματα ηγεσίας που διαιωνίζουν τις φυλετικές ανισότητες, συμπεριλαμβανομένης της λανθασμένης αντίληψης ότι η ηγεσία βασίζεται αποκλειστικά στην αξία. Το άρθρο υποστηρίζει μια στροφή προς πιο περιεκτικά μοντέλα ηγεσίας που εκτιμούν την αγάπη, την ισότητα, τη δικαιοσύνη και την κοινότητα.

⁷ Αναφερόμαστε στην Μεγάλη Ύφεση (Great Recession) του 2008

Συζητείται η υπέρβαση κοινών παγίδων, συμπεριλαμβανομένης της ενσωμάτωσης της φυλετικής δικαιοσύνης σε προγράμματα ηγεσίας και της προώθησης προσεγγίσεων συλλογικής ηγεσίας. Το άρθρο συνιστά να γίνει η φυλετική δικαιοσύνη αναπόσπαστο μέρος των προγραμμάτων ηγεσίας, να συζητάμε ανοιχτά για τη φυλή και την εξουσία, να ακολουθούμε μια συστημική προσέγγιση και να είμαστε υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα της φυλετικής δικαιοσύνης. Η Πρωτοβουλία Racial Justice Leadership Initiative (RJLI) και Leadership Development in Interethnic Relations (LDIR) επισημαίνονται ως παραδείγματα προγραμμάτων που προάγουν τη φυλετική δικαιοσύνη και τη συστημική ισότητα.

Συμπερασματικά, η καλλιέργεια ισχυρών ηγετών μειονοτήτων απαιτεί μια αναγκαία προσέγγιση σε όλο το σύστημα που ενσωματώνει την πολιτισμική κατανόηση. Η αντιμετώπιση των μοναδικών αναγκών των μειονοτικών ομάδων μέσω προσαρμοσμένης ανάπτυξης ηγεσίας αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση για όλους τους εργαζόμενους. Προφανώς, πάλι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί την πιο αποτελεσματική επιλογή. Με συμπονετική καθοδήγηση από διαφορετικούς ηγέτες, ο κλάδος της υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να προσελκύσει και να διατηρήσει κορυφαία ταλέντα μειοψηφίας, εξυπηρετώντας καλύτερα έναν ολοένα και πιο διαφορετικό πληθυσμό ασθενών. Εφαρμόζοντας στρατηγικές που συζητούνται εδώ, οι οργανισμοί μπορούν να μεγιστοποιήσουν το ηγετικό δυναμικό στις τάξεις τους για ένα ακόμη πιο λαμπρό μέλλον στην υγειονομική περίθαλψη.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα εργασία τόνισε τον σημαντικό ρόλο της ηγεσίας και της επιρροής της ως προς την ικανοποίηση από την εργασία στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένας κρίσιμος και καθοριστικός παράγοντας για την ευημερία, τη διατήρηση και τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας και προσεγγίσεις που συζητήθηκαν παρέχουν πολύτιμες γνώσεις για τη μεγιστοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Μοντέλα Ηγεσίας στην Υγεία

Μια ποικιλία μοντέλων ηγεσίας μελετήθηκαν στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης για να κατανοηθεί ο αντίκτυπός τους στα οργανωτικά αποτελέσματα και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι πρώιμες θεωρίες χαρακτηριστικών επικεντρώθηκαν σε εγγενείς ιδιότητες, ενώ οι θεωρίες καταστάσεων εξετάζουν την επίδραση των παραγόντων. Η κατανομημένη ηγεσία δίνει έμφαση στις συλλογικές συμπεριφορές έναντι των ατομικών χαρακτηριστικών. Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά τα αποτελέσματα μέσω της έμπνευσης, της εξιδανικευμένης επιρροής, της πνευματικής διέγερσης και της ατομικής σκέψης. Έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει την ικανοποίηση και τη δέσμευση στο ψυχιατρικό προσωπικό.

Άλλα σχετικά μοντέλα περιλαμβάνουν συναλλακτική ηγεσία με εστίαση στην ολοκλήρωση εργασιών και τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Τα δημοκρατικά/συμμετοχικά στυλ εκτιμούν τη συμμετοχή της ομάδας στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, η ηγεσία laissez-faire λειτουργεί αρνητικά στην υγειονομική περίθαλψη παρέχοντας ελάχιστη κατεύθυνση ή ανατροφοδότηση. Οι θεωρίες χαρακτηριστικών, συμπεριφοράς και καταστάσεων συνέβαλαν στην κατανόηση της ηγεσίας, θέτοντας τις βάσεις για τη μετέπειτα ανάπτυξη μοντέλων. Η επιλογή προσεγγίσεων προσαρμοσμένων στην πολυπλοκότητα και τη συνεργατική φύση της υγειονομικής περίθαλψης βελτιστοποιεί τα αποτελέσματα.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ξεχωρίζει ως ιδιαίτερα επιδραστική στην προώθηση της ικανοποίησης λόγω της έμφασης που δίνει στην έμπνευση, την ενδυνάμωση και την πνευματική διέγερση. Οι ηγέτες που διατυπώνουν οράματα που μπορούν να εμπνεύσουν και να απευθυνθούν στο θυμικό των υφισταμένων, καλλιεργούν εμπιστοσύνη και επικεντρώνονται στην ανάπτυξη

άλλων αξιοποιούν τα εγγενή κίνητρα και δημιουργούν συναισθηματικά συναρπαστική εργασία. Αυτό το στυλ ενισχύει την ικανοποίηση σε διάφορα πλαίσια υγειονομικής περίθαλψης. Ωστόσο, περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τους βέλτιστους συνδυασμούς μετασχηματιστικών προσεγγίσεων με άλλα μοντέλα ηγεσίας.

Επιπλέον, τα καταναμεημένα και συνεργατικά στυλ ηγεσίας που ενδυναμώνουν τη συμμετοχή του προσωπικού επηρεάζουν επίσης θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αισθήματα αυτονομίας, ικανότητας και ουσιαστικής συμμετοχής ικανοποιούν εγγενείς ψυχολογικές ανάγκες. Οι ηγέτες που κατανέμουν εξουσία και ευθύνες αποκτούν δέσμευση μέσω της λήψης αποφάσεων χωρίς αποκλεισμούς. Τα μοντέλα της κλινικής εποπτείας προσφέρουν υποστηρικτικά πλαίσια για καταναμεημένη ηγεσία που ενισχύουν έμμεσα την ικανοποίηση μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων και της συναισθηματικής υποστήριξης.

Η ποιότητα της φροντίδας των ασθενών επηρεάζεται από τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Το ικανοποιημένο προσωπικό παρακινείται και εμπνέεται σε μεγαλύτερο βαθμό, αφοσιωμένο και λιγότερο πιθανό να βιώσει εξουθένωση, κάτι που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το επίπεδο φροντίδας που παρέχεται. Ο υψηλός κύκλος εργασιών που προκύπτει από τη χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία διαταράσσει επίσης τη συνέχεια της φροντίδας.

Οι επαγγελματίες ψυχικής υγείας απαιτούν ηγετικές προσεγγίσεις που αντιπροσωπεύουν τις μοναδικές προκλήσεις και τις αρχές της ψυχοθεραπείας. Τα μοντέλα που δίνουν έμφαση στην κλινική επίβλεψη και την ανάπτυξη συναισθηματικών ικανοτήτων μέσω της στοχαστικής πρακτικής υποστηρίζουν την ικανοποίηση σε αυτούς τους απαιτητικούς ρόλους. Διαφορετικοί τομείς της υγειονομικής περίθαλψης παρουσιάζουν μεταβλητές απαιτήσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η ηγεσία σε οξεία νοσοκομειακά περιβάλλοντα έναντι χρόνιων/κοινοτικών υπηρεσιών μπορεί να απαιτήσει ποικίλες στρατηγικές προσαρμοσμένες στα συγκεκριμένα οργανωτικά πλαίσια και τους παρόντες στρεσογόνους παράγοντες.

Συνοπτικά, η ηγεσία είναι καθοριστική για την ικανοποίηση από την εργασία στην υγειονομική περίθαλψη. Τα μοντέλα που δίνουν έμφαση στην ενδυνάμωση, την υποστήριξη, τη συνεργασία και την προσαρμοστικότητα βελτιστοποιούν την ικανοποίηση. Η αντιμετώπιση των

απαιτήσεων εργασίας και η προώθηση της ευημερίας μέσω της συμπονετικής ηγεσίας ενίσχυσαν την εργασιακή εμπειρία κατά τη διάρκεια του Covid-19. Η αναγνώριση των επιπτώσεων της διαφορετικότητας, του φύλου και του μειονοτικού καθεστώτος στην αντίληψη ενισχύει περαιτέρω τις ηγετικές πρακτικές. Με μια περιεκτική και στραμμένη προς το μέλλον προσέγγιση, οι ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να εμπνεύσουν κίνητρα, δέσμευση και οργανωτική αριστεία..

Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια που καθορίζεται από διάφορους εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες. Οι βασικοί προγνωστικοί παράγοντες που εξετάζονται στη βιβλιογραφία περιλαμβάνουν τη χρήση δεξιοτήτων και την αυτονομία ως ισχυρούς οδηγούς ικανοποίησης. Η σαφήνεια των ρόλων και οι κατάλληλες ευθύνες ικανοποιούν επίσης τις εγγενείς ανάγκες. Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά, η αναγνώριση, η ανατροφοδότηση και η κουλτούρα διαμορφώνουν θετικά την ικανοποίηση.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά εξηγούν την ικανοποίηση σε μικρότερο βαθμό. Ωστόσο, οι δημογραφικές μεταβλητές σε συνδυασμό με παράγοντες προσωπικότητας παρέχουν το συγκεκριμένο επεξηγηματικό πλαίσιο. Η πίεση του φόρτου εργασίας, οι απαιτήσεις σε βάρδιες και οι παρεμβολές εργασίας-οικίας απειλούν την εξάντληση εάν δεν μετριαστούν. Η πρόσβαση σε αποτελεσματική κλινική επίβλεψη που παρέχει καθοδήγηση, συζήτηση περιστατικών και προσωπική ανάπτυξη ενισχύει την ικανοποίηση έμμεσα μειώνοντας τη δυσφορία. Συνολικά, η ικανοποίηση εξαρτάται από την ικανοποίηση έμφυτων ψυχολογικών αναγκών μέσω εργασιακών και οργανωτικών στοιχείων.

Ο απαιτητικός φόρτος εργασίας, η ανεπαρκής στελέχωση και η έλλειψη οργανωτικών πόρων απειλούν την εργασιακή ικανοποίηση εάν δεν διαχειρίζονται σωστά από τους ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης. Οι πολιτικές και οι κουλτούρες που προστατεύουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ικανοποιούν επίσης βασικές ανάγκες. Οι ρυθμίσεις της απομακρυσμένης εργασίας ως αποτέλεσμα την πανδημίας, επέβαλαν μοναδικές προκλήσεις, αν και ο ευέλικτος προγραμματισμός ωφέλησε ορισμένους. Οι ηγέτες έπαιξαν ενεργό ρόλο σε όλη

την αντιμετώπιση της πανδημίας στη διατήρηση της παραγωγικότητας, της συνοχής της ομάδας και της ατομικής ευημερίας

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι πολυπαραγοντική, επηρεάζεται τόσο από την οργανωτική κουλτούρα όσο και από την ηγεσία. Η ποικιλία δεξιοτήτων, η σαφήνεια των ρόλων, η κοινωνική υποστήριξη, η αναγνώριση και η μετασχηματιστική ηγεσία προέβλεπαν πιο έντονα την ικανοποίηση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές διέπουν την ικανοποίηση έναντι των εξωγενών παραγόντων. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει τους παράγοντες πρόβλεψης ικανοποίησης διαχρονικά σε διάφορα πλαίσια υγειονομικής περίθαλψης. Καλλιεργώντας ανταποδοτικά εργασιακά περιβάλλοντα προσαρμοσμένα στις ατομικές ανάγκες, οι αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να μεγιστοποιήσουν την εκπλήρωση της εργασίας.

Οι μη κλινικοί παράγοντες διαμορφώνουν επίσης την ικανοποίηση, όπως η αποζημίωση. Επίσης, ενώ η δυσαρέσκεια με τις αμοιβές απειλεί τον κύκλο εργασιών, οι εγγενείς ανταμοιβές συμβάλλουν ουσιαστικότερα στην καθημερινή ικανοποίηση. Η αντιμετώπιση όλων των προγνωστικών παραγόντων απαιτεί πολύπλευρες λύσεις λαμβάνοντας υπόψη ατομικούς, οργανωτικούς και κοινωνικούς τομείς. Η υιοθέτηση διαφορετικών ηγεσιών είναι σημαντική για τη συμμετοχή των υποεκπροσωπούμενων ομάδων στη σταδιοδρομία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και την πιο δίκαιη κατανομή της παροχής φροντίδας. Η πολιτιστική καθοδήγηση και το πρότυπο ρόλων εμπνέουν την εκπλήρωση της εργασίας σε όλες τις ταυτότητες φύλου και μειονοτήτων. Οι παγκόσμιες κρίσεις υγείας ενισχύουν τη σημασία της προσαρμοστικής, συμπονετικής ηγεσίας. Οι ανταποκρινόμενες στρατηγικές που διατηρούν τα κίνητρα μέσω της επικοινωνίας, της προώθησης της ευημερίας και της κατανεμημένης επίλυσης προβλημάτων ενισχύουν την ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της αστάθειας. Η μελλοντική έρευνα μικτών μεθόδων θα μπορούσε να διερευνήσει τις διαχρονικές επιρροές συγκεκριμένων ηγετικών παρεμβάσεων στα κλινικά αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη πιθανούς μεσολαβητές όπως η ικανοποίηση, η δέσμευση και η δέσμευση με την άροδο του χρόνου.

Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση σε μοναδικά πλαίσια υγειονομικής περίθαλψης

Οι ρυθμίσεις ψυχικής υγείας περιλαμβάνουν μοναδικές προκλήσεις που απαιτούν κατανόηση των ψυχοθεραπευτικών αρχών. Η κατανεμημένη ηγεσία και η κλινική εποπτεία καλύπτουν τις

ανάγκες ηγεσίας μέσω συλλογικών συμπεριφορών και στοχαστικής πρακτικής υποστήριξης αντίστοιχα. Τα μετασηματιστικά στυλ που αναπτύσσουν συναισθηματικές ικανότητες ταιριάζουν επίσης στην ψυχική υγεία. Η οργανωτική κουλτούρα και οι επαρκείς πόροι ικανοποιούν τα εγγενή κίνητρα.

Τα πλαίσια υψηλότερης οξύτητας, όπως τα νοσοκομεία, τονίζουν τη σημασία των σαφώς καθορισμένων ρόλων, της προσαρμοστικότητας και της διαχείρισης του άγχους. Οι συνθήκες πανδημίας ενέτειναν τις απαιτήσεις εργασίας, ενώ υπογράμμισαν τον προστατευτικό ρόλο της ηγεσίας στην υποστήριξη των κινήτρων, της ασφάλειας και της ευημερίας μέσω της συμπονετικής επικοινωνίας και της λήψης αποφάσεων χωρίς αποκλεισμούς.

Η ικανοποίηση των ασθενών αντανακλά την ποιότητα της περίθαλψης, η οποία με τη σειρά της επηρεάζεται από παράγοντες που ενισχύουν την εκπλήρωση της εργασίας των επαγγελματιών υγείας, όπως η ενδυνάμωση, η συνεργασία και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η ηγεσία ικανή να αντιμετωπίσει τους πολύπλευρους οδηγούς ικανοποίησης βελτιστοποιεί τα αποτελέσματα σε διάφορες ρυθμίσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdelhafiz, Ibrahim M., Almatari, Mohammad, & Alloubani, Aladeen M. (2016) *Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan*. *Journal of Nursing Management*, 24: 384-392

Abid, G., Contreras, F., Rank, S., & Ilyas, S. (2022). Sustainable leadership and wellbeing of healthcare personnel: A sequential mediation model of procedural knowledge and compassion. 13 DOI=10.3389/fpsyg.2022.1039456

Abuhammad, S. (2021). *Preparing for Future Pandemics: Challenges for Healthcare Leadership*. *Journal of Leadership Studies*, 14: 131-136

Alleyne, J., & Jumaa, M. (2005). *Leadership Through Group Clinical Supervision*. στο M. Jumaa (Επιμ.) *Leadership in Healthcare* (σσ. 120-138). <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch8>

Alloubani, A. M., Almatari, M., & Almukhtar, M. M. (2014). *Effects of Leadership Styles on Quality of Services in Healthcare*. *European Scientific Journal*, 10 (18).

Al-Sawai, A. (2013). *Leadership of Healthcare Professionals: Where Do We Stand?*. *Oman Medical Journal*, 28(4): 285-287.

Aminah, S., & Mahmudiono, T. (2023). *Application of the leadership model in health services: a systematic review*. *Journal of Public Health in Africa*, 14(s2): 2571

Arenas, F. J., Connelly, D., & Williams, M. D. (2017). *The Full Range Leadership Model*. Στο *Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a Transformational Approach* (σσ. 11–36). Air University Press. <http://www.jstor.org/stable/resrep13849.15>

Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). *The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction*. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(75): 87–98. <https://www.jstor.org/stable/26863971>

- Atkins, P. (2008). *Leadership as Response not Reaction: Wisdom and Mindfulness in Public Sector Leadership*. Στο P. Hart & J. Uhr (Επιμ.), *Public Leadership: Perspectives and practices* (σσ. 73–82). ANU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt24h3bh.10>
- Avery, G. C. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. SAGE.
- Baker, J. P. (2013). *Leadership Theories and Approaches*. Στο *Leadership in Psychiatry* (σσ. 13-20). John Wiley & Sons, Ltd.
- Banton, C., Glass-Smith, S., & Garza, J. (2021). *Healthcare 2020: Moving Forward through Leadership*. *Journal of Leadership Studies*, 15:1.
- Baumgardt, J. E., Moock, J., Rössler, W., & Kawohl, W. (2015). *Aspects of Sustainability: Cooperation, Job Satisfaction, and Burnout Among Swiss Psychiatrists*. *Frontiers in public health*, 3: 25. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2015.00025>
- Baumgardt, J., Schwarz, J., Bechdorf, A., Nikolaidis, K., Heinze, M., Hamann, J., Holzke, M., Längle, G., Richter, J., Brieger, P., Kilian, R., Timm, J., Hirschmeier, C., Von Peter, S., & Weinmann, S. (2021). *Implementation, efficacy, costs and processes of inpatient equivalent home-treatment in German mental health care(AKtiV): protocol of a mixed-method, participatory, quasi-experimental trial*. *BMC Psychiatry*, 21:1, 173. doi: 10.1186/s12888-021-03163-9.
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*. 17:1.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). *Leadership and job satisfaction - A review*. *European Scientific Journal*, 10(8). <https://www.researchgate.net/publication/261570285>
- Bhugra, D., Gupta, S., & Ruiz, P. (2013). *Conclusions*. In *Leadership in Psychiatry*. Wiley Online Library.

Bhugra,, D., Till,, A., Deakin, N. and Ruiz, P. (2013). *Medical Professionalism, Leadership and Professional Judgement*. Στο *Leadership in Psychiatry* (Επιμ. D. Bhugra, P. Ruiz and S. Gupta). <https://doi.org/10.1002/9781118569948.ch3>

Bornman J, Louw B., (2023). *Leadership Development Strategies in Interprofessional Healthcare Collaboration: A Rapid Review*. *J HealthcLeadersh*. 15: 175-192.

Carta, M.G., Sancassiani, F., Ganassi, R., Melis, P., D’Oca, S., Atzeni, M., Velluzzi, F., Ferreli, C., Atzori, L., Aviles-Gonzales, C.I., Serrentino, M.R., Angermeyer, M.C., & Cossu, G. (2022). *Why Was the Perception of Human Rights Respect and Care Satisfaction So High in Users of Italian Mental Health Services during the COVID-19 Pandemic?*. *Journal of Clinical Medicine*, 11(4): 997

Carter, M. R., & Tourangeau, A. E. (2012). *Staying in nursing: What factors determine whether nurses intend to remain employed?*. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7): 1589-1600. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.05973.x>

Casida, J., & Parker, J. (2011). *Staff nurse perceptions of nurse manager leadership styles and outcomes*. *Journal of Nursing Management*, 19(4): 478–486. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01252.x>

Chambers, C. N. L., & Frampton, C. M. A. (2022). *Burnout, stress and intentions to leave work in New Zealand psychiatrists; a mixed methods cross sectional study*. *BMC Psychiatry*, 22: 380

Chapman, J. B. (1975). *Comparison of Male and Female Leadership Styles*. *The Academy of Management Journal*, 18(3): 645–650. <https://doi.org/10.2307/255695>

Chatterjee, R., Suy, R., Yen, Y., & Chhay, L. (2018). *Literature Review on Leadership in Healthcare Management*. *Journal of Social Science Studies*, 5(1): 38-39.

Chen, X., Ran, L., Zhang, Y., Yang, J., Yao, H., Zhu, S., & Tan, X. (2019). *Moderating role of job satisfaction on turnover intention and burnout among workers in primary care institutions: a cross-sectional study*. *BMC Public Health*, 19(1): 1526

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). *Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance*. Journal of Applied Psychology, 92(4), 909. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Behavioral dimensions of charismatic leadership*. Στο J. A. Conger, R. N. Kanungo, and associates (Επιμ.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass.

Cooper, L. A., Beach, M. C., Johnson, R. L., & Inui, T. S. (2006). *Delving Below the Surface*. Journal of General Internal Medicine, 21(S1). <https://doi.org/10.1111/j.1525-1497.2006.00305.x>

DeSalvo, K. B., & Wang, Y. C. (2017). *Public Health 3.0: A New Vision Requiring a Reinvigorated Workforce*. Pedagogy in Health Promotion, 3(1), 8S-9S. <https://www.jstor.org/stable/26652594>

Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). *Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment*. Personnel Review, 40(3): 284–305. <https://doi.org/10.1108/00483481111118621>

Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). *Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behaviour*. German Journal of Human Resource Management / Zeitschrift Für Personalforschung, 31(4): 329–348. <https://www.jstor.org/stable/26905375>

Diehl, A.B. and Dzubinski, L.M. (2016), *Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers*. Human Resource Development Quarterly, 27: 181-206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>

Dreher, G. F., & Cox, T. H., Jr. (1996). *Race, gender, and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships*. Journal of Applied Psychology, 81(3): 297–308. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.297>

Drucker, P. (2013). *Management is about doing things right, leadership is about doing the right things*. Leadership in Psychiatry, 13-20.

- Edbrooke-Childs, J., Calderon, A., McDonnell, M., Hirvonen, H., Deighton, J., & Wolpert, M. (2019). *A qualitative exploration of the role of leadership in service transformation in child and adolescent mental health services*. *Child and Adolescent Mental Health*, 24(2): 170-175
- El-Showk, C., Ruoff, B., Ruoff, G., Abdul, M. A., Ferri, P., & Hanna, A. (2020). *Leadership Styles in Healthcare—A Critical Literature Review*. *Journal of Health Organization and Management*, 34(7): 933–955. <https://doi.org/10.1108/jhom-11-2019-0326>
- Eagly, A. H. (2007). *Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions*. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1): 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). *Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices*. *Leadership in Health Services*, 32(1): 148-168.
- Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). *The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership*. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1/2): 139–161. <http://www.jstor.org/stable/24332806>
- Gibson, R., Till, A., & Adshead, G. (2019). *Psychotherapeutic leadership and containment in psychiatry*. *BJPsych Advances*, 25: 133-141. doi: 10.1192/bja.2018.42
- Gillard, S., Foster, R., White, S., Barlow, S., Bhattacharya, R., Binfield, P., Worner, J. (2022). *The impact of working as a peer worker in mental health services: a longitudinal mixed methods study*. *BMC Psychiatry*, 22(1): 373.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 33(1): 61–81. <https://doi.org/10.2307/2392855>

- Graeff, C. L. (1983). *The Situational Leadership Theory: A Critical View*. The Academy of Management Review, 8(2): 285–291. <https://doi.org/10.2307/257756>
- Hamdan, M. (2013). *The relationship between managerial leadership styles and employees' job satisfaction*. International Business Research, 6(9): 68.
- Happell, B., Martin, T., & Pinikahana, J. (2003). *Burnout and job satisfaction: A comparative study of psychiatric nurses from forensic and a mainstream mental health service*. International Journal of Mental Health Nursing, 12: 39–47
- Happell, B., Martin, T., & Pinikahana, J. (2008). *The prevalence of burnout, depression, and stress related symptoms in psychiatrists working in a publicly funded adult mental health service*. Australasian Psychiatry, 16: 160-163. <https://doi.org/10.1080/10398560701454356>
- Hayes, L. (2005). *Leading Change in Primary and Community Care*. Στο M. Jumaa (Επιμ.), Leadership in Healthcare (σσ. 179-192). <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch11>
- Heilman, M. E., & Eagly, A. H. (2008). *Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination*. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1(4): 393–398. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00072.x>
- Hilgert JB, Bidinotto AB, Pachado MP, Fara LS, von Diemen L, De Boni RB, Bozzetti MC, Pechansky F. (2018). *Satisfaction and burden of mental health personnel: data from healthcare services for substance users and their families*. Braz J Psychiatry. 40(4): 403-409. doi: 10.1590/1516-4446-2017-2352.
- Hill, C. A., Cassidy, E. F., & Selk, S. (2015). *Developing diverse faculty*. American Journal of Pharmaceutical Education, 79(10): 147.
- Hodder, M., Jasper, M., Jumaa, M., Marples, S. (2005). *Strategic Leadership for Healthcare Management*. Στο Effective Healthcare Leadership (Επιμ. M. Jasper and M. Jumaa). <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch4>
- Homans, G. C. (1958). *Social behavior as exchange*. American Journal of Sociology, 63: 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>

Hussain, A., & Ashcroft, R. (2020). *Social work leadership competencies in health and mental healthcare: a scoping review protocol*. BMJ Open, 10, doi: 10.1136/bmjopen-2020-038790

Hyrkäs, K. (2005). *Clinical supervision, burnout, and job satisfaction among mental health and psychiatric nurses in Finland*. Issues in Mental Health Nursing, 26(5): 531-556.

Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). *The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction*. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 7(8): 642-657.

Jasper, M., Jumaa, M. and Jasper, M. (2005). *The Context of Healthcare Leadership in Britain Today*. Στο Effective Healthcare Leadership (Επιμ. Μ. Jasper & Μ. Jumaa). <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch1>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity*. Journal of applied psychology, 89(5): 755.

Jumaa, M. (2005). *The Clinlap Model - A Model for Nursing Management and Leadership Development*. Στο Effective Healthcare Leadership (Επιμ. Μ. Jasper & Μ. Jumaa) <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch6>

Jumaa, M. (2005). *What is Effective Healthcare Leadership? A Case Study of the NHS in England*. Στο Effective Healthcare Leadership (Επιμ. Μ. Jasper & Μ. Jumaa), <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch3>

Jumaa, M. (2005). *What is Leadership? A Critical Overview of Frameworks, Models and Theories*. Στο Effective Healthcare Leadership (Επιμ. Μ. Jasper & Μ. Jumaa) <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch2>

Jumaa, M., Kunnamo, I., & Jasper, M. (2005). *Leadership for Evidence-Based Practice*. Στο Jumaa (Επιμ.), Leadership in Healthcare (σσ. 139-158). <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch9>

Kerse, G., Çakıcı, A. B., & Deniz, V. (2022). *Health-oriented leadership's impact on the well-being of healthcare workers: Assessment with a mediated model*. *Upravlenets/The Manager*, 13(5): 49-66. doi: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-4.

Klakovich MD. (1994). *Connective leadership for the 21st century: a historical perspective and future directions*. *ANS Adv Nurs Sci*. 16(4): 42-54. doi: 10.1097/00012272-199406000-00006. PMID: 8092812.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*. *The Academy of Management Review*, 12(4): 648–657. <https://doi.org/10.2307/258070>

Kumar, R. D. C., & Khiljee, N. (2016). *Leadership in healthcare*. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 17(1): 63-65 <https://doi.org/10.1016/j.mpaic.2015.10.012>

Landry, A., & Erwin, C. (2015). *Perspectives On Multidisciplinary Team Processes Among Healthcare Executives: Processes That Facilitate Team Effectiveness*. *Journal of Health and Human Services Administration*, 38(3): 350–380. <http://www.jstor.org/stable/43948678>

Lazarus, J.V., Wyka, K., White, T.M. et al. Revisiting COVID-19 vaccine hesitancy around the world using data from 23 countries in 2021. *Nat Commun* 13, 3801 (2022). <https://doi.org/10.1038/s41467-022-31441-x>

Liff, S., & Ward, K. (2001). Distorted views through the glass ceiling: The construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work and Organization*, 8(1), 19-36. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00117>

Limbare, S. (2012). Leadership Styles & Conflict Management Styles of Executives. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 172–180. <http://www.jstor.org/stable/23509775>

Loke, J. C. F. (2001). *Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment*. *Journal of Nursing Management*, 9:191-204.

Luthans, Fred & Youssef-Morgan, Carolyn. (2017). *Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324.

- Maisy, E., Vlasiadis, K., Zyga, S., Argyriades, A., & Patelarou, A. (2023). *Η παρακίνηση προσωπικού ως απόρροια της αποτελεσματικής ηγεσίας στο ιατρονοσηλεύτικό προσωπικό μονάδων υγείας*. *Archives of Hellenic Medicine*, 40(4): 446-452.
- Marcus, L. J., Flynn, L. B., & McNulty, E. J. (2018). *The (Profoundly Human) Future of Leadership: The View from Healthcare*. *Symposium Journal of Leadership Studies*, 12(3)
- Martin, G. P., & Waring, J. (2013). *Leading from the middle: Constrained realities of clinical leadership in healthcare organizations*. *Health*, 17(4): 358–374
<http://www.jstor.org/stable/26650172>
- McSherry, R., Wadding, A., & Pearce, P. (2005). *Healthcare Governance Through Effective Leadership*. Στο *Effective Healthcare Leadership* (Επιμ. Μ. Jasper & Μ. Jumaa)
<https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch5>
- Meehan, D. (2010). *Structural Racism and Leadership*. *Race, Poverty & the Environment*, 17(2): 41–43. <http://www.jstor.org/stable/41554745>
- Michie, S., & West, M. A. (2004). *Managing people and performance: An evidence based framework applied to health service organizations*. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(2): 91-111. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2004.00098.x>
- Miller, C. A., Hmurovic, J., Verdi, M. D., & Foglia, J. P. (2020). *Leadership style and job satisfaction among Hispanic physicians*. *Journal of Healthcare Leadership*, 12: 79–89.
<https://doi.org/10.2147/jhl.s251907>
- Mitchell, T. R., Smyser, C. M., & Weed, S. E. (1975). *Locus of control: Supervision and work satisfaction*. *Academy of Management Journal*, 18(3): 623-631. <https://doi.org/10.5465/255462>
- Mullen, J. (2016). *Being a Good Follower: An Important Component of Effective Public Health Leadership*. *Public Health Reports* 131(6): 739–741. <https://www.jstor.org/stable/26374014>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). *Leadership styles Advances In Management*, 7(2) <https://www.researchgate.net/publication/272509462>
- Nazir, Arif. (2021). *Healthcare leadership lessons from COVID-19*. *Journal of the American Geriatrics Society* 69: 2793-2794.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7): 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th έκδ.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Omoronyia, Faith & Ndiok, Akon & Enang, Kingsley & Obande, Elizabeth. (2021). *Patients' satisfaction with psychiatric nursing care in Benin, Nigeria*. *International Journal of Africa Nursing Sciences* 100282. 10.1016/j.ijans.2021.100282.

Onyett, S. (2006). *Daring to Dream: Learning the Lessons of Leadership for Service Improvement in Mental Health Services*. *British Journal of Leadership in Public Services*, 2:4

Paganin, G., De Angelis, M., Pische, E., Violante, F.S., Guglielmi, D., & Pietrantonio, L. (2023). *The Impact of Mental Health Leadership on Teamwork in Healthcare Organizations: A Serial Mediation Study*. *Sustainability*, 15(9): 7337. <https://doi.org/10.3390/su15097337>

Pendleton, D., & King, J. (2002). *Values And Leadership*. *BMJ: British Medical Journal*, 325(7376): 1352–1355. <http://www.jstor.org/stable/25453102>

Phillips, J., Julu, H., Salih, G., & Gbolo, C. (2005). *Implementing the Clinlap Model - A Case Study of Policy Change in Managing Deliberate Self-Harm*. Στο M. Jumaa (Επιμ.), *Leadership in Healthcare* (σσ. 100-119). <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch7>

Plsek, P. E., & Wilson, T. (2001). *Complexity Science: Complexity, Leadership, And Management In Healthcare Organisations*. *BMJ: British Medical Journal*, 323(7315): 746–749. <http://www.jstor.org/stable/25467998>

Proctor, S.E. (1986). *Evaluation of Nursing Practice in Schools*. *Journal of School Health*, 56: 272-275. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.1986.tb05749.x>

Pudyaningsih, A. R., Dwiharto, J., & Ghifary, M. T. (2020). *The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance*. *Management Science Letters*, 10: 3735-3740.

Quelch, J.A. and Knoop, C.I. (2018). *Compassionate Management of Mental Health in the Modern Workplace* doi: 10.1007/978-3-319-71541-4.

- Rajkumar RP. (2020). *COVID-19 and mental health: A review of the existing literature*. Asian J Psychiatr. 52. doi: 10.1016/j.ajp.2020.102066.
- Richards-Green, S., Gough, S., & Mickan, S. (2023). *Leadership at the Intersection of Healthcare and Constructive Developmental Theory: A scoping review*. Asia Pacific Journal of Health Management, 18(2). Retrieved from <https://doi.org/10.24083/apjhm.v18i2.2583>
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2014). *The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach*. Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management, 28(1/2): 52–72. <http://www.jstor.org/stable/24332802>
- Robbins S., Judge T. (2018). Οργανωσιακή Συμπεριφορά Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Αθήνα, Κριτική
- Robinson, J. K., Yee, D. S., Strickland, C., & Kwon, A. (2013). Supporting diverse, underrepresented professional students. Academic Medicine, 88(11), 1678–1685. <https://doi.org/10.1097/acm.0b013e3182a6e16a>
- Roca, R., & Sharfstein, S. S. (2013). *Leaders and Managers: A Case Study in Organizational Transformation – the Sheppard Pratt Experience, 1990–2011*. In Leadership in Psychiatry (Επιμ. D. Bhugra, P. Ruiz and S. Gupta).
- Sanders, S., Wisse, B. M., & Van Yperen, N. W. (2015). *Holding Others in Contempt: the Moderating Role of Power in the Relationship Between Leaders' Contempt and their Behavior Vis-à-vis Employees*. Business Ethics Quarterly, 25(2), 213–241. <http://www.jstor.org/stable/43695052>
- Santana S, Pérez-Rico C. (2023). *Dynamics of organizational climate and job satisfaction in healthcare service practice and research: a protocol for a systematic review*. Front Psychol, 13:14 doi: 10.3389/fpsyg.2023.1186567.
- Sayed, O. B. (1990). *Conflict Management Styles: Relationship with Leadership Styles and Moderating Effect of Esteem for Coworker*. Indian Journal of Industrial Relations, 26(1): 28–52. <http://www.jstor.org/stable/27767128>

- Scanlan J. Still M. (2019). *Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service*. BMC Health Services Research 62:19 <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Sharp, T. P. (2008). *Job satisfaction among psychiatric registered nurses in New England*. Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 15: 374-378.
- Shaw, T. (2005). *Leadership for Practice Development*. Στο Μ. Jumaa (Επιμ.), Leadership in Healthcare (σσ. 207-221). <https://doi.org/10.1002/9780470774984.ch13>
- Simard, K. & Parent-Lamarche, A. (2022). *Abusive leadership, psychological well-being, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: a moderated mediation analysis among Quebec's healthcare system workers*. International Archives of Occupational and Environmental Health, 95(1): 437-450. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01790-z>
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). *Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent*. Relations Industrielles / Industrial Relations, 65(3): 470–490. <http://www.jstor.org/stable/23078304>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). *The destructiveness of laissez-faire leadership behavior*. Journal of Occupational Health Psychology, 12(1): 80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Specchia, M.L., Cozzolino, M.R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). *Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction: Results of a Systematic Review*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4): 1552.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. Leadership & Organization Development Journal, 25(4): 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Sullivan E., Decker P., (2005), *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα, Μ. Γκιούρδας
- Tahan HM, El-Rassi R, Abou Hamad B, (2022). *Work Ethics and Ethical Attitudes among Healthcare Professionals: The Role of Leadership Skills in Determining Ethics Construct and Professional Behaviors*. Healthcare. 10(3):366.

Treasure, T. (2001). *Redefining Leadership In Health Care: Leadership Is Not The Same As Browbeating*. BMJ: British Medical Journal, 323(7324). <http://www.jstor.org/stable/25468423>

Tsai, Y. (2011). *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*. BMC Health Services Research, 11:98.

Volpi L, Giusino D, Pietrantoni L, De Angelis M. (2023). *Does Organizational Commitment to Mental Health Affect Team Processes? A Longitudinal Study*. J HealthcLeadersh. 15: 339-353. doi: 10.2147/JHL.S429232. PMID: 38020722; PMCID: PMC10680482.

Weissman, S.H. & Busch, K.G. (2013). *Leadership for Good versus Good Leadership in Mental Health*. Στο D. Bhugra, P. Ruiz, & S. Gupta (Επιμ.), *Leadership in Psychiatry* (σσ. 218-221).

Γούλα Α.,(2007). *Διοίκηση & Διαχείριση Νοσοκομείου Η Ελληνική Εμπειρία και Πρακτική*, Αθήνα, Παπαζήση

Κοΐνης Α., & Σαρίδη Μ. (ημ. δημοσίευσης). «Εργασιακό στρες και η επίδρασή του στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των Επαγγελματιών Υγείας», σε Τρίμηνο ηλεκτρονική έκδοση του Τμήματος Νοσηλευτικής, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας).