

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

---

**Ηγεσία, Διαχείριση συγκρούσεων και ομαδική εργασιακή  
απόδοση στις δημόσιες δομές υγείας**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΝΕΦΕΛΗ ΒΑΛΑΒΑΝΗ**

**ΑΘΗΝΑ 2024**

## Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπουσα	Ε.ΔΙ.Π	ΔΗΜΗΤΡΑ ΜΠΑΛΑΣΚΑ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
Μέλος	Καθηγήτρια	ΑΣΠΑΣΙΑ ΓΟΥΛΑ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
Μέλος	Επίκουρος Καθηγητής	ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΣΕΠΕΤΗΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ

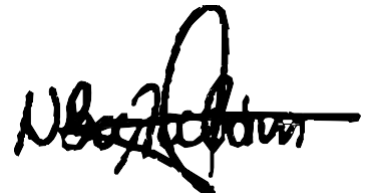
## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η ΝΕΦΕΛΗ ΒΑΛΑΒΑΝΗ του ΣΩΤΗΡΙΟΥ - ΓΕΩΡΓΙΟΥ, με αριθμό μητρώου 22015 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ 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 σύνολό 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 μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

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

Η Δηλούσα



## Περίληψη

Η παρούσα εργασία αφορά στη διερεύνηση της μεταξύ των εφαρμοζόμενων στυλ ηγεσίας, των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της απόδοσης της ομαδικής εργασίας σε δομές δημόσιας υγείας. Για το σκοπό αυτό εκτός της θεωρητικής αποτύπωσης των χαρακτηριστικών της σύνδεσης των παραπάνω στοιχείων, εφαρμόζεται ποσοτική ανάλυση με τη χρήση ερευνητικού εργαλείου κλειστού τύπου σε δείγμα 140 επαγγελματιών δημόσιας υγείας. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν μέτρια επίπεδα χρήσης των μετασχηματιστικών και συναλλακτικών πρακτικών ηγεσίας μεταξύ των ηγετών στον τομέα της υγείας, με την εφαρμογή του στυλ της παθητικής ηγεσίας να είναι σχετικά υψηλότερη. Η απόδοση των εργασιακών ομάδων κρίθηκε γενικά υψηλή, ιδιαίτερα σε όρους παραγωγικότητας και επίτευξη στόχων, ενώ οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων ποικίλλουν. Παράλληλα, προκύπτουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας και της ομαδικής εργασιακής απόδοσης, ενώ επιπρόσθετα στρατηγικές της εξομάλυνσης και της συνεργασίας στη διαδικασία της διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων επηρεάζουν επίσης θετικά την απόδοση των εργασιακών ομάδων. Βάσει των παραπάνω κρίνεται ότι δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας που εστιάζει στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και στη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων εργασίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

**Λέξεις κλειδιά: Στυλ ηγεσίας, στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, απόδοση ομαδικής εργασίας, οργανισμοί δημόσιας υγείας**

## **Abstract**

The present thesis is concerned with investigating the relationship between applied leadership styles, conflict management strategies and teamwork performance in public health structures. For this purpose, in addition to the theoretical mapping of the characteristics of the connection of the above elements, a quantitative analysis is applied using a closed-type research tool in a sample of 140 public health professionals. The results highlight moderate levels of use of transformational and transactional leadership practices among leaders in the health sector, with the application of the passive leadership style being relatively higher. Workgroup performance was generally rated high, particularly in terms of productivity and goal achievement, while conflict management strategies varied. At the same time, positive correlations between transformational and transactional leadership and team work performance emerge, while additionally strategies of normalization and cooperation in the process of managing organizational conflicts also positively affect the performance of work teams. Based on the above, it is judged that creating an organizational culture that focuses on minimizing conflicts and improving the performance of work groups is a critical factor for the effectiveness of leadership.

**Keywords: Leadership style, conflict management strategies, teamwork performance, public health organizations**

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	11
Κεφάλαιο 1 .....	16
Βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας .....	16
1.1 Ηγεσία: Εννοιολογική προσέγγιση.....	16
2.1 Θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας .....	17
1.3 Στυλ ηγεσίας .....	19
1.4 Πλαίσιο εφαρμογής αποτελεσματικής ηγεσίας.....	22
1.5 Η ηγεσία στους οργανισμούς παροχής υγειονομικής περίθαλψης.....	26
Κεφάλαιο 2 .....	29
Ηγεσία και εργασιακή απόδοση.....	29
2.1 Ορισμός της εργασιακής απόδοσης.....	29
2.2 Σχέση ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης .....	30
2.3 Κίνητρο, επιδόσεις εργασίας και ηγεσία .....	33
Κεφάλαιο 3 .....	36
Ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων .....	36
3.1 Έννοια και διακρίσεις οργανωσιακών συγκρούσεων.....	36
3.2 Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων .....	37
3.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων.....	38
3.4 Διαχείριση συγκρούσεων στους οργανισμούς υγείας .....	42
Κεφάλαιο 4 .....	45

Μεθοδολογία έρευνας .....	45
4.1 Ερευνητική στρατηγική .....	45
4.2 Ερευνητικό εργαλείο .....	48
4.3 Δείγμα και δειγματοληψία .....	51
4.4 Στατιστικά εργαλεία .....	51
4.5 Ηθικά ζητήματα.....	52
Κεφάλαιο 5 .....	54
Αποτελέσματα έρευνας.....	54
Συζήτηση – Συμπεράσματα – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	77
Αναφορές.....	83
Παράρτημα .....	97

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία.....	55
Πίνακας 2: Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων και της συνολικής κλίμακας της μετασχηματιστικής ηγεσίας .....	56
Πίνακας 3: Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων και της συνολικής κλίμακας της συναλλακτικής ηγεσίας .....	58
Πίνακας 4: Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων και της συνολικής κλίμακας της παθητικής ηγεσίας .....	59
Πίνακας 5: Περιγραφική στατιστική της κλίμακας της ομαδικής εργασιακής απόδοσης .....	60
Πίνακας 6: Περιγραφική στατιστική των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων από μέρους της ηγεσίας.....	61
Πίνακας 7: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας.....	62
Πίνακας 8: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας.....	63
Πίνακας 9: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης	64
Πίνακας 10: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης	65
Πίνακας 11: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των υπόκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων .....	66
Πίνακας 12: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων .....	67



Πίνακας 13: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων.....	67
Πίνακας 14: Παλινδρόμηση OLS των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας προς την κλίμακα ομαδικής εργασιακής απόδοσης	68
Πίνακας 15: Παλινδρόμηση OLS των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας προς την κλίμακα ομαδικής εργασιακής απόδοσης	69
Πίνακας 16: Παλινδρόμηση OLS των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων προς την κλίμακα ομαδικής εργασιακής απόδοσης.....	69
Πίνακας 17: Έλεγχοι t για ανεξάρτητα δείγματα των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση το φύλο.....	70
Πίνακας 18: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της ηλικίας .....	71
Πίνακας 19: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης .....	72
Πίνακας 20: Έλεγχοι t για ανεξάρτητα δείγματα των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση τη σχέση εργασίας .....	73
Πίνακας 21: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση την ειδικότητα .....	74
Πίνακας 22: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση την βαθμίδα παροχής υγείας .....	74

Πίνακας 23: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση τον τόπο εργασίας..... 75

Πίνακας 24: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση τη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού ..... 75

Πίνακας 25: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και του χρόνου προϋπηρεσίας..... 76

## Εισαγωγή

Οι δομές δημόσιας υγείας διαδραματίζουν ιδιαίτερο ρόλο στη διασφάλιση της ευημερίας και της ποιότητας ζωής των πολιτών και ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας των συγκεκριμένων οργανισμών, η διαχείριση των ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων που προκύπτουν σε αυτούς και η απόδοση των ομάδων εργασίας, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Η αποτελεσματική ηγεσία εντός του οργανωσιακού πλαίσιο των δομών δημόσιας υγείας, χαρακτηρίζεται από την ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν, να καθοδηγούν και να ενδυναμώνουν τους υφιστάμενους τους ώστε αυτοί να εργάζονται συνεκτικά προς την επίτευξη κοινών στόχων (Rowitz, 2014).

Οι Cummings et al. (2018), τονίζουν τη θετική επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην απόδοση των εργασιακών ομάδων στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, συμπεριλαμβανομένων των δομών δημόσιας υγείας, καθώς τονίζουν ότι οι υγειονομικοί ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση θετικής οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την προσαρμοστικότητα και τη δέσμευση για τους στόχους των υγειονομικών οργανισμών. Παράλληλα, οι Ham et al. (2003), σημειώνουν ότι ενθαρρύνοντας το αίσθημα συλλογικής ευθύνης και ύπαρξης κοινού σκοπού από μέρους των υφισταμένων τους, οι υγειονομικοί ηγέτες κατορθώνουν να επιτυγχάνουν σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση των εργασιακών ομάδων και στην ποιότητα των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης.

Παρόλα αυτά, όπως σε κάθε οργανωσιακό περιβάλλον, έτσι και στις δομές δημόσιας υγείας, οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι αναπόφευκτες. Μάλιστα, λόγω της δυναμικής φύσης της διαδικασίας παροχής υγειονομικής περίθαλψης και των υψηλών διακυβεύσεων που αφορούν στη φροντίδα των ασθενών, η εμφάνιση εργασιακών συγκρούσεων είναι ιδιαίτερα συχνή στους οργανισμούς του κλάδου, με την αποτελεσματική διαχείριση τους να είναι απαραίτητη για την πρόληψη της κλιμάκωσης των διαφορών μεταξύ των εμπλεκομένων και την περιστολή της εργασιακής τους απόδοσης (West et al., 2003). Έτσι, οι διευρυμένες δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων είναι ζωτικής σημασίας για τους υγειονομικούς ηγέτες, καθώς

επιτρέπουν την έγκαιρη και εποικοδομητική επίλυση των προκύπτουσών διαφορών, συμβάλλοντας τελικά στην ύπαρξη αρμονικού περιβάλλοντος εργασίας.

Η πλέον δημοφιλής προσέγγιση για τη διαχείριση των συγκρούσεων στα περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, είναι η χρήση τεχνικών διαπραγμάτευσης και διαμεσολάβησης (Brown et al., 2011), με τις εν λόγω τεχνικές να δίνουν έμφαση στην ανοιχτή επικοινωνία, την ενεργητική ακρόαση και τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων. Ενθαρρύνοντας τους επαγγελματίες υγείας να συμμετάσχουν σε παραγωγικούς διαλόγους και να βρουν αμοιβαία αποδεκτές λύσεις, οι ηγέτες μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στην απόδοση των εργαζομένων μεμονομένα, αλλά και των εργασιακών ομάδων.

Επιπλέον, για την πρόληψη της εμφάνισης οργανωσιακών συγκρούσεων οι ηγέτες των δομών δημόσιας υγείας, οφείλουν να δημιουργούν οργανωσιακή κουλτούρα που να εκτιμά τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη, καθώς η απουσία των παραπάνω στοιχείων μπορεί να συμβάλει στην εμφάνιση συγκρούσεων, που να οδηγήσουν σε σύνθετες προκλήσεις για τους υγειονομικούς ηγέτες (Jormsri, 2004) . Μάλιστα, όπως τονίζουν οι Hendel et al. (2007), οι ηγέτες που προωθούν τη διαφορετικότητα και την συμπερίληψη, είναι πιο πιθανό να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες των μελών των εργασιακών ομάδων και να προωθήσουν την καινοτομία, οδηγώντας σε βελτιωμένα αποτελέσματα υγειονομικής περίθαλψης.

Καθώς η αποτελεσματική ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση της επιτυχούς παροχής υγειονομικής περίθαλψης από τις δομές δημόσιας υγείας, η συνεκτική συνεργασία των επαγγελματιών υγείας, είναι κομβική για την παροχή ολοκληρωμένης και με επίκεντρο τον ασθενή υγειονομικής φροντίδας, (Salas et al., 2015). Τα θεμέλια της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας στην υγειονομική περίθαλψη να περιλαμβάνουν τη σαφή επικοινωνία, τον αμοιβαίο σεβασμό, τους κοινούς στόχους και την ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, με τα εν λόγω στοιχεία να αποτελούν επίσης προληπτικούς παράγοντες της εμφάνισης οργανωσιακών συγκρούσεων. Η χρήση στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, επηρεάζει άμεσα την απόδοση των εργασιακών ομάδων, καθώς η ελαχιστοποίηση των ταραχών εντός των δομών υγείας διατηρεί την εστίαση του προσωπικού στη φροντίδα των ασθενών (McKibben, 2017). Οι ομάδες που μπορούν να αντιμετωπίσουν εποικοδομητικά τις συγκρούσεις, είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να προσαρμοστούν στις προκλήσεις της διαδικασίας παροχής υγειονομικής περίθαλψης .

Παράλληλα, η διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας που στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και στη βελτίωση της απόδοσης των εργασιακών ομάδων, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, (Schein, 2010). Μια τέτοια κουλτούρα, που δίνει προτεραιότητα στη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη συνεχή μάθηση μπορεί να ενισχύσει την παρουσία αισθήματος εργασιακής ασφάλειας από μέρους των εργαζομένων και να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την προθυμία να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις έγκαιρα και εποικοδομητικά (Edmondson, 2019).

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας, των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της απόδοσης της ομαδικής εργασίας σε δομές δημόσιας υγείας. Η έρευνα στοχεύει να συμβάλει στην υπάρχουσα γνώση για αποτελεσματικές οργανωτικές πρακτικές στον τομέα της δημόσιας υγείας, με ιδιαίτερη έμφαση στη δυναμική και την απόδοση της ομάδας.

Στόχοι της έρευνας:

- Αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης των ομάδων εντός των οργανισμών δημόσιας υγείας, λαμβάνοντας υπόψη διάφορους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητά τους.
- Εντοπισμός των διαδεδομένων στυλ ηγεσίας που υιοθετούνται από τους διευθυντές στον χειρισμό συγκρούσεων που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων σε περιβάλλοντα δημόσιας υγείας.
- Διερεύνηση των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες για την αντιμετώπιση και την επίλυση συγκρούσεων εντός των ομάδων.
- Ανάλυση του αντίκτυπου των διαφορετικών τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων στην απόδοση της ομάδας σε δομές δημόσιας υγείας
- Αξιολόγηση του πώς το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την απόδοση των ομάδων στις δομές δημόσιας υγείας:
- Εντοπισμός πιθανών διαφορών στη διαχείριση συγκρούσεων, στις ηγετικές πρακτικές και στην απόδοση της ομάδας με βάση τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως ηλικία, φύλο, επαγγελματικό υπόβαθρο και εμπειρία.

Η κύρια ερευνητική υπόθεση της μεταπτυχιακής διατριβής αφορά στην μελέτη του επίπεδου της απόδοσης των εργασιακών ομάδων στις δομές δημόσιας υγείας που

ορίζεται ως εξαρτημένη μεταβλητή και το βαθμό που αυτή επηρεάζεται από το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας και τις στρατηγικές διαχείρισης ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων, που τίθενται ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα ερευνητικά ερωτήματα της μεταπτυχιακής διατριβής είναι τα εξής:

- Ποιο το επίπεδο της ομαδικής εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις δημόσιες δομές υγείας;
- Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται τα κατάλληλα στυλ ηγεσίας για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που προκύπτουν των εργαζομένων στις δημόσιες δομές υγείας;
- Ποιες οι πλέον χρησιμοποιούμενες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων από μέρους των ηγετών στις δημόσιες δομές υγείας;
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση των εφαρμοζόμενων τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων και της απόδοσης των ομάδων στις δημόσιες δομές υγείας;
- Πως επιδρά η εφαρμογή διαφορετικών τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων στην απόδοση των ομάδων στις δημόσιες δομές υγείας;
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση του στυλ ηγεσίας και της απόδοσης ομάδων στις δημόσιες δομές υγείας;
- Πως επιδρά το στυλ ηγεσίας στην απόδοση των ομάδων στις δημόσιες δομές υγείας;
- Διαφοροποιείται το επίπεδο της χρήσης διαφορετικών στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων από μέρους των ηγετών, της ομαδικής εργασιακής απόδοσης και το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων;

Λόγω του περιορισμένου όγκου ερευνών σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας σε ομάδες, της απόδοσης ομαδικής εργασίας και της διαχείρισης συγκρούσεων, η παρούσα μελέτη κρίνεται ως σημαντική, καθώς στοχεύει στη διερεύνηση του συγκεκριμένου ζητήματος. Εξετάζοντας τη σύνδεση μεταξύ της διαδικασίας διαχείρισης συγκρούσεων, της ηγεσίας και της απόδοσης σε επίπεδο ομάδας, η μελέτη στοχεύει να αντιμετωπίσει το υπάρχον ερευνητικό κενό και να διερευνήσει τη δυναμική αυτής της σχέσης στον κλάδο της δημόσιας υγείας. Συνολικά, η διατριβή επιδιώκει να παρέχει μια ολοκληρωμένη εξέταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγεσίας, εργασιακής απόδοσης και διαχείρισης συγκρούσεων σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Με την ανάλυση αυτών των παραγόντων, ο στόχος είναι να

συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των αποτελεσματικών πρακτικών ηγεσίας και της οργανωτικής δυναμικής στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, προτείνοντας τελικά δέσμη πρακτικών για βελτιώσεις στην απόδοση των εργασιακών ομάδων.

Η εργασία αναπτύσσεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο εξ αυτών αναλύει θεμελιωδώς τις έννοιες της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων των θεωριών, των μοντέλων και των διαφορετικών στυλ ηγεσίας και διερευνά το πλαίσιο εφαρμογής της αποτελεσματικής ηγεσίας και τη σημασία της στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης. Αφού αρχικά αποδίδεται ο ορισμός της απόδοσης της εργασίας, εξετάζεται πώς τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την ομαδική εργασιακή απόδοση, ενώ επίσης παρουσιάζονται οι παρακινητικές πτυχές της ηγεσίας και την επιρροή τους σε αυτή. Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας, διερευνά τον ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων εντός των οργανισμών, συζητά την έννοια των οργανωτικών συγκρούσεων, αποτυπώνει τις αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων και τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν οι ηγέτες στη διαδικασία αυτή. Επίσης αναλύεται συγκεκριμένα η εφαρμογή των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιείται για την εμπειρική διερεύνηση του θέματος υπό μελέτη. Έτσι περιλαμβάνει τη στρατηγική της έρευνας, την ανάπτυξη των ερευνητικών εργαλείων, τις τεχνικές δειγματοληψίας και τις στατιστικές μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση και τα ηθικά ζητήματα που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας, ενώ η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων και την παρουσίαση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 1

## Βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας

### 1.1 Ηγεσία: Εννοιολογική προσέγγιση

Η έννοια της ηγεσίας έχει τις ρίζες της στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία των αρχών εικοστού αιώνα, της οποίας το πλαίσιο της έδινε έμφαση στον έλεγχο από μέρους των διοικητικών στελεχών και τη συγκέντρωση εξουσίας από αυτά (Blackmar, 1911), με τον Moore (1927) να θέτει ως προϋπόθεση για την εφαρμογή αποτελεσματικής ηγεσίας την από μέρους των διοικητικών στελεχών ικανότητα να εμπνέουν σεβασμό και να προωθούν τη συνεργασία εντός των οργανισμών. Κατά τη δεκαετία του 1950, όπου κρίθηκε αναγκαίος ο μετασχηματισμός των διοικητικών διαδικασιών, λόγω της βιομηχανικής ανάπτυξης που ακολούθησε τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η απόδοση της έννοιας της ηγεσίας, προσανατολίσθηκε περισσότερο στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να εμπνέουν και να υποστηρίζουν την ομαδική εργασία και να υποστηρίζουν την ανάπτυξη των ενδοοργανωσιακών σχέσεων. Σε αυτό το πλαίσιο οι Morris & Seeman (1950) όρισαν την ηγεσία ως τη διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων οργανωμένων εργασιακών ομάδων, στην προσπάθειά τους για τον καθορισμό και την επίτευξη συλλογικών στόχων. Εν συνεχεία, κατά τη δεκαετία του 1980, παρατηρήθηκε στροφή προσδιορισμού της έννοιας της ηγεσίας, με έμφαση στα επιτεύγματα των οργανωσιακών στόχων μέσω ομαδικής εργασίας.

Στη βάση αυτή, ο Keating (1982) όρισε την ηγεσία ως την αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης ατόμων με συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες, που με την αξιοποίηση των δοσμένων οργανωσιακών πόρων, οδηγεί στην επίτευξη συλλογικά τιθέμενων στόχων. Κατά τη δεκαετία του 1990, παρουσιάσθηκαν νέες προσεγγίσεις σχετικά με την ηγεσία, που έδιναν έμφαση στη συμπερίληψη περισσότερων γενικών δεξιοτήτων όπως η αυθεντικότητα, η πνευματικότητα, η προσαρμοστικότητα, η στρατηγική σκέψη και η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων και ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων (Bhindi & Duignan, 1991). Η εισαγωγή των χαρακτηριστικών στοιχείων ως εργαλεία εφαρμογής αποτελεσματικής ηγεσίας, οδήγησαν στην παραδοχή, ότι αυτή προϋποθέτει την παρουσία συγκεκριμένων στοιχείων της προσωπικότητας, αλλά και την αξιοποίηση θετικών συμπεριφορικών προτύπων στην πράξη.



Αποδίδοντας έναν πιο σύγχρονο ορισμό, ο Balter (2017) προτείνει ότι η ηγεσία αποτελεί διαδικασία επηρεασμού τρίτων, ώστε αυτοί να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν στο «τι και πώς πρέπει να γίνει», ενώ ο Ali (2012) σημειώνει πως η ηγεσία, αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων ώστε να επιτευχθεί ένας κοινά τιθέμενος στόχος. Οι Morhart et al. (2009) ορίζουν την ηγεσία ως τη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών και υφισταμένων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων σημειώνοντας, την ιδιαίτερη σημασία στοιχείων όπως η διαπροσωπική επιρροή, η δόμηση ουσιαστικών σχέσεων, ο μετασχηματισμός των ικανοτήτων των υφισταμένων, η παρακίνηση και η ουσιαστική καθοδήγηση.

## **2.1 Θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας**

Οι θεωρίες ηγεσίας διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην μελέτη των στοιχείων που καθορίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της και προσδιορίζουν τις συμπεριφορές και τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται. Μια κλασική θεωρία η οποία σύμφωνα με τους Nawaz & Khan (2016), σηματοδότησε και τη συστηματική διερεύνηση της έννοιας της ηγεσίας εξετάζοντας τα εγγενή χαρακτηριστικά των ατόμων, είναι η Θεωρία των Χαρακτηριστικών. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι υπάρχουν ορισμένα εγγενή στοιχεία της προσωπικότητας, τα οποία είναι συνυφασμένα με την ικανότητα των ατόμων να ηγηθούν και έτσι η ηγεσία αναγνωρίζεται ως αποτέλεσμα έμφυτων χαρακτηριστικών, που δίνει τη δυνατότητα στα άτομα επηρεάζουν και να παρακινούν τους υφισταμένους τους (Kirkpatrick & Locke, 1991). Οι Lussier & Achua (2022) συγκέντρωσαν τα εν λόγω χαρακτηριστικά προσδιορίζοντας σχετικό εννοιολογικό μοντέλο, που συμπεριλαμβάνει τα στοιχεία της επιείκειας, της προσαρμοστικότητας, της ευσυνειδησία και της διαφάνειας.

Μια δεύτερη προσέγγιση σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ηγετών είναι αυτή της Συμπεριφορικής Θεωρίας, η οποία μετατοπίζει την εστίαση από τα εγγενή χαρακτηριστικά σε παρατηρήσιμες συμπεριφορές. Η Συμπεριφορική Θεωρία, διευρύνει το πεδίο της έρευνας για την ηγεσία, παρέχοντας πρακτικές γνώσεις σχετικά με την παραγωγικότητα και τις σχέσεις εντός των οργανισμών. Στη βάση αυτή, οι Lewin et al (1939) προσδιόρισαν τρεις κατηγορίες στυλ ηγεσίας, την αυταρχική, την αντιπροσωπευτική και τη δημοκρατική ηγεσία. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις, παρέχουν οδηγίες και επιβλέπουν στενά τους υφιστάμενους τους, ενώ οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τις συμμετοχικές αποφάσεις και την εκφράζουν

εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους. Παράλληλα, στο πλαίσιο της αντιπροσωπευτικής ηγεσίας, ο ηγέτης παρέχει ελάχιστη καθοδήγηση και τα μέλη της ομάδας επιτρέποντας υψηλό βαθμό ελευθερίας και δημιουργικότητας.

Η Καταστασιακή Θεωρία, βασίζεται στην παραδοχή ότι δεν είναι δυνατή η εφαρμογή ενός μεμονωμένου στυλ ηγεσίας. Βασιζόμενη στη συμπεριφορική προσέγγιση, η Καταστασιακή Θεωρία τονίζει την ανάγκη για προσαρμογή του εφαρμοζόμενου σε κάθε περίπτωση στυλ ηγεσίας με βάση τις επικρατούσες συνθήκες (Hersey & Blanchard, 1982). Έτσι, δίνει έμφαση στην προσαρμοστικότητα και την ευελιξία των ηγετών, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση των οργανισμών και τις δυνατότητες των υφισταμένων.

Παραπλήσια θεωρητική βάση με Καταστασιακή Θεωρία, παρουσιάζει η Ενδεχομενική Θεωρία, η οποία επικεντρώνεται στην ανάδειξη των μεταβλητών που καθορίζουν την καταλληλότητα των στυλ ηγεσίας. Ο Fiedler (1967) υπέθεσε ότι η προσωπικότητα και η συμπεριφορά των ηγετών, αλληλοεπιδρούν με τα δυναμικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την λειτουργία των οργανισμών, ασκώντας επιρροή στη διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ ηγετών και υφισταμένων και στη δομή των καθηκόντων τους. Η αποτελεσματικότητα των ηγετών εξαρτάται από την ικανότητά τους να προσαρμόζουν το στυλ τους, ώστε να αντιμετωπίζουν διαφορετικές καταστάσεις, με τη συνολική τους όμως προσέγγιση σχετικά με τον τρόπο που ηγούνται να παραμένει αμετάβλητη.

Ο House (1971), παρουσίασε τη Θεωρία Μονοπατιού-Στόχου, η οποία αργότερα επεκτάθηκε από τους House & Mitchell (1975). Σύμφωνα με την εν λόγω προσέγγιση, το ανά κάθε περίπτωση εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να υιοθετείται, θα πρέπει να είναι εκείνο που συνδέεται καλύτερα με τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών και του εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, οι ηγέτες θα πρέπει να καθορίζουν τους σε κάθε περίπτωση τιθέμενους στόχους, να αποσαφηνίζουν τους τρόπους (μονοπάτια) για την επίτευξή τους, να προσπαθούν να επιτύχουν άρση των εμποδίων που παρουσιάζονται και να παρέχουν ολόπλευρη υποστήριξη σε αυτή την κατεύθυνση. Στη βάση αυτή ο Malik (2012), συνοψίζει δέσμη τεσσάρων κύριων συμπεριφορών ηγεσίας με βάση τη Θεωρία Μονοπατιού-Στόχου, 1) την κατευθυντική, 2) την υποστηρικτική, 3) την συμμετοχική και 4) την προσανατολισμένη στα επιτεύγματα ηγεσία.

Τέλος, Θεωρία της Συναλλαγής Ηγέτη - Μέλους (Leader-Member Exchange - LMX) διερευνά την ποιότητα των αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ ηγετών και υφισταμένων. Η συγκεκριμένη θεωρία, εστιάζει στην αμοιβαία που διαμορφωμένη σχέση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, με τους Bauer & Erdogan (2015), να θεωρούν πως οι ηγέτες που υιοθετούν συμπεριφορές που βασίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις, επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή απόδοση ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Η Θεωρία της Συναλλαγής Ηγέτη – Μέλους, οριοθετεί τρεις φάσεις στην προοδευτική ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, 1) τη φάση της συνδιαλλαγής μεταξύ αγνώστων, 2) τη φάση της γνωριμίας και 3) τη φάση της ώριμης συνεργασίας (Cropanzano et al, 2017). Οι θετικές σχέσεις και η υψηλής ποιότητας συνδιαλλαγή μεταξύ ηγετών και υφισταμένων συμβάλλουν σε θετικά αποτελέσματα, ενώ η δόμηση σχέσεων χαμηλότερης ποιότητας περιορίζονται στην συμβατική διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων.

### **1.3 Στυλ ηγεσίας**

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, περιγράφονται διαφορετικά στυλ ηγεσίας, καθένα από τα οποία χαρακτηρίζεται από διαφορετικές προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία των ηγετών με τους υφισταμένους τους και στις τεχνικές διαχείρισης των εργασιακών ομάδων. Οι οργανωσιακοί ηγέτες συχνά χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό αυτών των στυλ, ανάλογα με την οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων και τις ανάγκες των υφισταμένων. Αρχικά, η Μετασχηματιστική Ηγεσία, η οποία εννοιολογήθηκε πρωτίστως από τον Burns (1978) και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Bass (1985), επικεντρώνεται στους ηγέτες που επηρεάζουν τους υφισταμένους τους μέσω προσωπικής αλληλεπίδρασης και παροχής κινήτρων, καθοδηγώντας τους προς την επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Η μετασχηματιστική ηγεσία, δίνει έμφαση στην ευελιξία και τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, ενισχύοντας την αίσθηση των εργαζόμενων ότι αποτελούν σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των οργανισμών. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενσωματώνουν τα στοιχεία της εξιδανικευμένης επιρροής, της παροχής εμπνευσμένων κινήτρων, της διανοητικής διέγερσης και την εξατομικευμένης σκέψης (Bass, 1985).

Σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, δίνει λιγότερη έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η σχέση ηγέτη - υφισταμένου γίνεται αντιληπτή ως κοινωνική συναλλαγή (Burns, 1978) και η φύση αυτής της συναλλαγής, θετική ή αρνητική, είναι άμεσα εξαρτώμενη από την ατομική απόδοση υφισταμένων (Tavanti,

2008). Σύμφωνα με τον Bass (1990), οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν πέντε βήματα για να επιτύχουν οργανωσιακούς στόχους και πιο συγκεκριμένα, 1) την αποσαφήνιση των προσδοκιών τους, 2) την παροχή υποστήριξης σχετικά με τους τρόπους και τα εργαλεία εργασίας προς τους υφισταμένους, 3) την διαμόρφωση κριτήριων αξιολόγησης της απόδοσης, 4) την παροχή ανατροφοδότησης και 5) την κατανομή ανταμοιβών με βάση τους στόχους που επιτεύχθηκαν.

Η ηγεσία *Laissez-faire* ή *free-rein*, η οποία εισήχθη από τον Lewin (1939), εκχωρεί δικαιώματα λήψης αποφάσεων και εξουσίας εξ ολοκλήρου στους εργαζομένους. Ενώ οι ηγέτες εξακολουθούν να παρέχουν στους υφισταμένους τους, τους πόρους και τα εργαλεία που χρειάζονται για να πετύχουν τους τιθέμενους στόχους, παραμένουν σε μεγάλο βαθμό αμέτοχοι σε ότι αφορά την καθημερινή λειτουργία των οργανισμών. Η συγκεκριμένη, συμπεριφορά, συχνά εκλαμβάνεται ως παραίτηση των ηγετών από διοικητικές ευθύνες, μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική σε περιπτώσεις οργανωσιακών πλαισίων, όπου οι εργαζόμενοι κατέχουν ειδικές δεξιότητες και αυξημένη εμπειρία.

Η ηγεσία του υπηρέτη βασίζεται στην ιδέα ότι ο ηγέτης θα πρέπει να εξυπηρετεί τα μέλη της ομάδας του, καθιστώντας την ευημερία και την ανάπτυξή τους προτεραιότητα, αντιστρέφοντας τη συνηθισμένη εικόνα του ηγέτη που παρέχει εντολές Greenleaf (2002). Ο Laub (1999) προσδιορίζει έξι χαρακτηριστικά των ηγετών που εφαρμόζουν το συγκεκριμένο στυλ συμπεριλαμβανομένων, 1) της εκτίμησής των ικανοτήτων των υφισταμένων, 2) της εστίασης στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, 3) της οικοδόμησης σχέσεων εμπιστοσύνης, 4) της προώθηση ειλικρινούς συνδιαλλαγής και 5) της απρόσκοπτης παροχής πόρων. Ο Dannhauser (2007) κατηγοριοποιεί περαιτέρω τα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων που εφαρμόζουν το στυλ ηγεσίας του υπηρέτη, σε λειτουργικά και συνοδευτικά. Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τις έννοιες του σαφούς οράματος, της ειλικρίνειας, της ακεραιότητας, της εμπιστοσύνης, της εκτίμησης και της ενδυνάμωσης, ενώ τα συνοδευτικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την αποτελεσματική επικοινωνία, την αξιοπιστία, την ικανότητα διαχείρισης, τη διορατικότητα, την επιδραστικότητα, την πειθώ και την ενεργό ακρόαση.

Η αυθεντική ηγεσία, προσεγγίζει τη συμπεριφορά του ηγέτη από τρεις οπτικές γωνίες: την ενδοπροσωπική, την διαπροσωπική και την αναπτυξιακή. Η ενδοπροσωπική προοπτική περιστρέφεται γύρω από την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση και την

αυτοαντίληψη των ηγετών. Η διαπροσωπική, εστιάζει στις σχέσεις ηγέτη - μέλους, ενώ η αναπτυξιακή προοπτική εξετάζει το επίπεδο προόδου των ηγετών. Σύμφωνα με τον George (2010), η αυθεντική ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η αυτογνωσία, το εσωτερικευμένο ηθικό βάθος, η ισορροπημένη επεξεργασία πληροφοριών και η διαφάνεια των σχέσεων, ενσωματώνοντας μια ηθική διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς που δίνει έμφαση στην ειλικρίνεια και την αντικειμενικότητα.

Η προσαρμοστική ηγεσία αναφέρεται στον ρόλο του ηγέτη ως καθοδηγητή των υφισταμένων του, ώστε αυτοί να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στις αλλαγές. Η συγκεκριμένη πρακτική ηγεσίας, ουσιαστικά περιστρέφεται γύρω από την υποστήριξη των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν δυναμικές προκλήσεις (DeRue, 2011). Το εν λόγω μοντέλο ηγεσίας, περιλαμβάνει τρεις συνιστώσες, 1) τις καταστασιακές προκλήσεις, 2) την συμπεριφορά των ηγετών και 3) την προσαρμοστική εργασία (Nelson & Squires, 2017). Οι προσαρμοστικοί ηγέτες κατανοούν την πολυπλοκότητα των λειτουργιών των οργανισμών και τη δυναμική των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων. Αξιολογούν το πλαίσιο όπου οι υφιστάμενοι βιώνουν αλλαγές, αντιμετωπίζουν προβλήματα με βάση τη φύση της εργασίας τους και χρησιμοποιούν τις ικανότητες και την πείρα τους, ώστε να τους παρέχουν υποστήριξη σε αυτούς.

Η συνεργατική ηγεσία, αποτελεί περισσότερο ένα πρακτικό πλαίσιο παρά μια θεωρία. Υπογραμμίζει την ανάγκη για ενότητα και ομαδική εργασία μεταξύ των ηγετών, των υφισταμένων και της κεντρικής διοίκησης των οργανισμών και δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη στρατηγικών που αποσκοπούν στην ενίσχυση διαδικασιών ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών (Barth-Farkas & Vera, 2016). Ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας διευκολύνει την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των οργανωτικών επιπέδων, συμβάλλοντας στην εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών ηγεσίας. Τέλος, το μοντέλο υποδειγματικής ηγεσίας, των Kouzes & Posner (2012), περιγράφει πέντε βέλτιστες πρακτικές οι οποίες συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, 1) την εργασία βάσει προτύπων, 2) την έμπνευση κοινού οράματος, 3) την ενθάρρυνση της καινοτομικότητας, 4) την ενδυνάμωση των εργασιακών ομάδων και 5) την αναγνώριση των επιτευγμάτων.

## 1.4 Πλαίσιο εφαρμογής αποτελεσματικής ηγεσίας

Οι ηγετικές ικανότητες αποτελούν ικανότητες που διαθέτει και αξιοποιεί ένας ηγέτης για να επιτύχει τους στόχους του (Northouse, 2016). Οι εν λόγω ικανότητες μπορούν να διακριθούν σε διάφορες επιμέρους ομάδες δεξιοτήτων, εκ των οποίων μία είναι οι γνωστικές. Οι γνωστικές δεξιότητες αποτελούν το θεμέλιο της αποτελεσματικής ηγεσίας και περιλαμβάνουν δεξιότητες που σχετίζονται με βασικές γνωστικές πτυχές, όπως η συλλογή, επεξεργασία και διάχυση της πληροφόρησης, και η μάθηση, οι οποίες απαιτούνται για τις περισσότερες δραστηριότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι ηγέτες (Mumford et al, 2017). Επίσης, περιλαμβάνουν δεξιότητες προφορικής και γραπτής επικοινωνίας, όπως η ενεργή ακρόαση και ο μετασχηματισμός της πληροφορίας σε επικοινωνιακές μονάδες, η κατανόηση, η διαπραγμάτευση, η αξιοποίηση της γλώσσας του σώματος και η πραγματοποίηση ερωτήσεων.

Μια επιπλέον σημαντική γνωστική δεξιότητα είναι η μάθηση και η προσαρμογή, η οποία διευκολύνεται από ικανότητες ενεργητικής αναζήτησης της γνώσης, επιτρέποντας στους ηγέτες να επεξεργάζονται νέα πληροφορία και να κατανοούν τις επιπτώσεις της. Ομοίως σημαντική είναι και η κριτική σκέψη, η οποία υποστηρίζει έναν ηγέτη στο να χρησιμοποιεί τη λογική του για να αναλύσει τις δυνάμεις και αδυναμίες διάφορων προσεγγίσεων και πρακτικών του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ το ίδιο ισχύει και με την προσαρμοστική συμπεριφορά, η οποία συσχετίζεται με την ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης δυναμικών ή επειγόντων πτυχών της εργασίας (Renzulli, 2021).

Μια ακόμη κατηγορία των ηγετικών ικανοτήτων είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, δηλαδή επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες που σχετίζονται με το πώς κάποιος αλληλεπιδρά και επηρεάζει τους άλλους (Mumford et al, 2007). Οι διαπροσωπικές δεξιότητες περιλαμβάνουν, παραδειγματικά, την κοινωνική αντίληψη, η οποία αφορά στην επίγνωση των αντιδράσεων των άλλων και στην κατανόηση του γιατί αντιδρούν με αυτόν τον τρόπο, το συντονισμό των ενεργειών του εαυτού και των άλλων, και τη διαπραγμάτευση που είναι απαραίτητη για την επίλυση συγκρούσεων, τον συγκερασμό διαφορετικών οπτικών και την οικοδόμηση ενός θετικού εργασιακού κλίματος (Mencel et al, 2016). Άλλες σημαντικές διαπροσωπικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής ηγεσίας είναι οι δεξιότητες άσκησης πειθούς, η διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων, και η διαπολιτισμική

επίγνωση, δηλαδή η κατανόηση και διαχείριση διαφορετικών αξιών και πεποιθήσεων σε ένα πολυπολιτισμικό και διαφοροποιημένο οργανωσιακό περιβάλλον.

Επίσης, οι επιχειρησιακές δεξιότητες αφορούν δεξιότητες που σχετίζονται με συγκεκριμένους λειτουργικούς τομείς ενός οργανισμού και δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο ένας ηγέτης δραστηριοποιείται (Iordanoglou, 2018). Τέτοιες δεξιότητες περιλαμβάνουν τη διαχείριση υλικών και άυλων πόρων, τη λειτουργική ανάλυση, τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προμήθειες και την κατανομή του εξοπλισμού, της τεχνολογίας και των υλικών, το λειτουργικό σχεδιασμό και τη διαχείριση επιχειρησιακών δεδομένων (Daft, 2015). Τέλος, εξαιρετικά σημαντική επιχειρησιακή δεξιότητα είναι και αυτή που αφορά στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή στην ικανότητα του ηγέτη να αναπτύσσει, σχεδιάζει, εφαρμόζει και αξιολογεί ολοκληρωμένες πρακτικές και μεθόδους παρακίνησης του προσωπικού, επιβράβευσης, αξιολόγησης της απόδοσης, ανατροφοδότησης, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού (Pasaribu, 2015).

Τέλος, οι στρατηγικές δεξιότητες είναι δεξιότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία μιας συνολικής οπτικής του οργανωσιακού συστήματος και την κατανόηση της πολυπλοκότητας, ασάφειας και αβεβαιότητας των διάφορων δυναμικών μεταβλητών που το επηρεάζουν (Yukl, 2013). Τέτοιες δεξιότητες είναι ο οραματισμός της κατεύθυνσης του οργανισμού, ο προγραμματισμός, η συστηματική ανάλυση, η κατανόηση και ενθάρρυνση των αλλαγών, η σάρωση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος για την αναγνώριση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και κινδύνων, η διερεύνηση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ διαφορετικών παραγόντων και η ικανότητα σχεδιασμού, ανάπτυξης και αξιολόγησης διαφορετικών στρατηγικών κατευθύνσεων (Schoemaker et al, 2013). Άλλες δεξιότητες στρατηγικού προσανατολισμού περιλαμβάνουν τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία.

Παρακάτω, παρουσιάζονται οι βασικές ηγετικές ικανότητες που βρίσκουν εφαρμογή σε κάθε εργασιακό, επιχειρησιακό και οργανωσιακό πλαίσιο (Zaccaro et al, 2004):

- Στρατηγική σκέψη και δράση: οραματισμός της «γενικής εικόνας» και της κατεύθυνσης που πρέπει να πάρει ένας οργανισμός, ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και διασύνδεση καθημερινής δράσης με το μακροχρόνιο όραμα.

- Οικοδόμηση σχέσεων: εντοπισμός, ανάπτυξη και διατήρηση τυπικών και άτυπων σχέσεων και δικτύων με διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος που προσθέτουν αξία στον οργανισμό, υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων και ικανοποιούν τα συμφέροντα εργαζομένων και ομάδων.
- Ευθύνη για τα αποτελέσματα: ανάληψη ευθύνης και λογοδοσίας για την επίτευξη συγκεκριμένων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων που βελτιώνουν την απόδοση των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών.
- Διαχείριση πόρων και διαδικασιών: αποτελεσματική διαχείριση των πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, υλικών και άυλων) και διαδικασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- Ανάπτυξη: ανάληψη συγκεκριμένης δράσης για την ανάπτυξη των ανθρώπων μέσω της εκπαίδευσης και την ανάπτυξη των οργανισμών μέσω της εφαρμογής ανταγωνιστικών στρατηγικών.
- Αλλαγή και καινοτομία: αποτελεσματική διαχείριση αλλαγής και θετικού μετασχηματισμού των ατόμων, ομάδων και οργανισμών μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων στάσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών.

Εκτός των δεξιοτήτων, οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν και ένα σύνολο ατομικών χαρακτηριστικών, όπως η ευφυΐα ή η διανοητική και γνωστική ικανότητα που σχετίζεται με την κατανόηση, το συλλογισμό και την αντίληψη. Σύμφωνα με τους Zaccaro et al (2004), οι ηγέτες τείνουν να έχουν υψηλότερη νοημοσύνη από τους ακολούθους, αν και είναι πιθανό η αποτελεσματική ηγεσία να παρεμποδίζεται από τη διαφορετικότητα της πνευματικής ικανότητας του ηγέτη. Επίσης, οι ηγέτες που διαθέτουν αυτοπεποίθηση έχουν ρεαλιστικές βεβαιότητες για τη δική τους κρίση, τις ιδέες, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους. Τέτοιοι ηγέτες γνωρίζουν και εμπιστεύονται τον εαυτό τους χωρίς αλαζονεία, διατηρούν μια θετική στάση απέναντι στα πράγματα και πιστεύουν ότι οποιαδήποτε οπισθοδρόμηση μπορεί να ξεπεραστεί όταν λάβουν μια λάθος απόφαση. Τα άτομα με αυτοπεποίθηση μπορούν να μετασχηματιστούν σε ιδανικούς ηγέτες σε ένα εργασιακό περιβάλλον, καθώς κατανοούν ότι η ηγεσία τους μπορεί να κάνει τη διαφορά στους οργανισμούς τους, είναι αποφασιστικά, έχουν ενέργεια και επιδεικνύουν πρωτοβουλία και επιμονή (Antonakis et al, 2004).

Η ακεραιότητα είναι μια ακόμη σημαντική ιδιότητα της ηγεσίας, αναφερόμενη στην τήρηση των προσωπικών αξιών και αρχών στην καθημερινή συμπεριφορά, και αποτελώντας μια κυρίαρχη πτυχή της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης (Palanski &



Yammarino, 2009). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ηθικοί, αξιόπιστοι και ειλικρινείς, ζουν με τους ίδιους κανόνες που επιθυμούν από τους ακολούθους τους και, για το λόγο αυτό, απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη και πιστότητά τους. Αντίθετα, η εξαπάτηση, η εκμετάλλευση, η χειραγώγηση και η αποτυχία τήρησης των υποσχέσεων θέτουν σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, ο οποίος όταν ενεργεί για το δικό του συμφέρον χάνει την εμπιστοσύνη από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι σε έρευνα των Kouzes & Posner (2011) στην οποία ζητήθηκε από 1.500 διευθυντές οργανισμών διάφορων κλάδων και βιομηχανιών να ονομάσουν τα πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, η ακεραιότητα βρέθηκε στην κορυφή της σχετικής λίστας.

Επίσης, σημαντική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ασκεί και η προσωπικότητα, με τις πέντε μεγάλες διαστάσεις της (Big-5) να έχουν αποτελέσει μέχρι και σήμερα αντικείμενο πολλών μελετών. Μελέτη των Judge et al (2002) διαπίστωσε μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της προσωπικότητας και της ηγεσίας, με την εξωστρέφεια να φαίνεται ότι αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ των ηγετών, ακολουθούμενη από την ευσυνειδησία, τη συναισθηματική σταθερότητα, τη διαφάνεια και τη δεκτικότητα. Παλαιότερη έρευνα των Hogan et al (1994) κατέληξε σε παρόμοια ευρήματα, δείχνοντας ότι οι ηγέτες που «σκοράρουν» ψηλά στην εξωστρέφεια, τη διαφανή συμπεριφορά και τη συναισθηματική σταθερότητα τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι.

Σύμφωνα με τους Schein & Schein (2018), η δεκτικότητα, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διανοητικά περίεργο, ανοιχτόμυαλό και προσανατολισμένο στη μάθηση συνιστά βασική μεταβλητή της επιτυχημένης ηγεσίας. Άτομα με αυτό το χαρακτηριστικό τείνουν να είναι ευφάνταστα, δημιουργικά και πρόθυμα να εξετάσουν νέες προσεγγίσεις και ιδέες. Επίσης, η συναισθηματική σταθερότητα και ευφυΐα, δηλαδή η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων που δείχνει κατά πόσον κάποιος είναι ήρεμος και καλά προσαρμοσμένος, έχει αυτοέλεγχο, αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, έχει αναγνωριστεί ως θεμελιώδες στοιχείο της ηγεσίας (Sadri, 2012). Συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες είναι σε θέση να χειρίζονται το άγχος, να αντιμετωπίζουν την κριτική και να αντιμετωπίζουν τις αποτυχίες και τα λάθη. Τέλος, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ευσυνειδησία, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ακεραιότητα αλλά και τον προσανατολισμό στα επιτεύγματα.

## 1.5 Η ηγεσία στους οργανισμούς παροχής υγειονομικής περίθαλψης

Η βιβλιογραφία αποκαλύπτει την ευρεία εφαρμογή διαφόρων θεωριών και στυλ ηγεσίας στους οργανισμούς παροχής δημόσιας υγείας. Αρχικά, ο Rowitz (2014) επισημαίνει ότι η υιοθέτηση της δημοκρατικής/συμμετοχικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στον τομέα της υγείας, δίνοντας έμφαση στη συμμετοχή της ομάδας στην επίλυση προβλημάτων για την επίτευξη συναινετικών αποφάσεων. Ο συγγραφέας θεωρεί ότι οι ηγέτες των υγειονομικών οργανισμών, πρέπει να επιδεικνύουν τόσο συμπεριφορά υψηλού καθήκοντος όσο και σταθερές σχέσεις με τους υφισταμένους τους, λόγω των τεχνικών απαιτήσεων των προγραμμάτων δημόσιας υγείας και της ανάγκης για αποτελεσματική επικοινωνία. Επίσης, ο Kahn (2020) επισημαίνει τη σημασία του ρόλου της ηγεσίας στη δημόσια υγεία, τονίζοντας την ανάγκη για την εφαρμογή διαφορετικών στυλ ηγεσίας τόσο κατά στην καθημερινή εργασιακή ρουτίνα, όσο και σε περιόδους έκτακτων συνθηκών όπως επί παραδείγματι στις επιδημίες. Οι McCay et al. (2018), θεωρούν ότι η αποτελεσματική εφαρμογή του στυλ της συνεργατικής ηγεσίας, συμβάλλει στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, με τον Kumar (2013) να προκρίνει την υιοθέτηση συμπεριφορών ηγεσίας που ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες των επαγγελματιών υγείας για την υπέρβαση των οργανωσιακών φραγμών και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγειονομικής φροντίδας.

Οι Holsinger & Carlton (2018) εντοπίζουν έξι χαρακτηριστικές συνθήκες στη δημόσια υγεία που επηρεάζουν την ηγεσία: 1) τον μη κερδοσκοπικό της χαρακτήρα, 2) την σχετική ανεπάρκεια πόρων, 3) την υψηλή πολυπλοκότητα προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι υγειονομικοί ηγέτες και το προσωπικό, 4) την ανάγκη για εφαρμογή μακροπρόθεσμων στρατηγικών, 5) τον ιδιαίτερο ρόλο των υγειονομικών οργανισμών σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και 6) την ύπαρξη πολιτικών παρεμβάσεων. Σε απάντηση σε αυτές τις συνθήκες, οι συγγραφείς προτείνουν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις ηγεσίας ως αποτελεσματικές για τους οργανισμούς δημόσιας υγείας: την ηγεσία υπηρέτη, μετασχηματιστική ηγεσία, την συναλλακτική ηγεσία και την αυθεντική ηγεσία.

Στη βάση αυτή, η ηγεσία υπηρέτη αναγνωρίζεται για την ευθυγράμμιση της με τα δυνατά σημεία των εργασιακών ομάδων, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας και την ιεράρχηση των αναγκών των ασθενών (Jenkins & Stewart, 2010). Η υιοθέτησή της συνιστάται ιδιαίτερα, δεδομένης της επιτυχίας της στη

δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την περίθαλψη των ασθενών, την προώθηση της δημιουργικότητας και την εστίαση της στην καινοτομία (Gunnarsdóttir et al, 2018). Μελέτες καταδεικνύουν τη θετική επίδραση της ηγεσίας υπηρέτη στην αύξηση της εμπιστοσύνης, της μάθησης, της συνεχούς ανάπτυξης, της καινοτομίας και στη διευκόλυνση της θετικής αλλαγής μακροπρόθεσμα (Da, 2020; O'Brien, 2010; Lee et al, 2015).

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει κερδίσει εξέχουσα θέση στην έρευνα σχετικά με τις θετικές επιδράσεις της στους οργανισμούς παροχής υγειονομικής περίθαλψης από τη δεκαετία του 1990 (Lo et al., 2018) και παραμένει ζωτικής σημασίας στο δυναμικό περιβάλλον του συγκεκριμένου κλάδου. Θεωρείται ωφέλιμη για τη βελτίωση των υπηρεσιών υγείας και την εφαρμογή αποτελεσματικών πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Kumar, 2013). Η φύση της δημόσιας υγείας απαιτεί από τους ηγέτες να ηγούνται αποτελεσματικά των αλλαγών που πραγματοποιούνται εντός των υγειονομικών οργανισμών αλλά και εντός του κοινωνικού ιστού (South et al., 2019). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας στη σύγχρονη δημόσια υγεία, όπου τα μέλη της ομάδας αναζητούν ενδυνάμωση και υποστήριξη στην αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων προκλήσεων (Fielding & Teutsch, 2012). Έτσι οι ηγέτες που εφαρμόζουν το μετασχηματιστικό Στυλ ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στην πνευματική διέγερση, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, έχουν θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικοί κατά τη διάρκεια της οργανωσιακών αλλαγών.

Στη νοσηλευτική και ιατρική πρακτική, η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την ενδυνάμωση των υφισταμένων, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των νοσηλευτών (Asamani, 2016). Επίσης αποδεικνύεται ως το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, σε ότι αφορά τη βελτίωση της ικανοποίησης των ασθενών, των προσδοκιών του κοινού σχετικά με τη δημόσια υγεία, της παροχής κινήτρων στις εργασιακές ομάδες και της ενίσχυσης της ομαδικής εργασίας (Gabel, 2012; Huynh et al., 2018). Η μετασχηματιστική ηγεσία διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ευημερίας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων, ενισχύοντας την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την προληπτική συμπεριφορά (Nielsen et al., 2009; Miao & Cao, 2019).

Η εφαρμογή του στυλ της συναλλακτικής ηγεσίας, επικρατεί παραδοσιακά στους οργανισμούς υγείας, καθώς η ιεραρχική της φύση της επιτρέπει να καλύπτει το σύνολο των καθημερινών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται εντός των υγειονομικών οργανισμών (Kumar, 2013). Οι Aboodi et al. (2013), θεωρούν ότι η συναλλακτική ηγεσία, σε συνδυασμό με τη μετασχηματιστική ηγεσία, συμβάλλει στην αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων, στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και στην αύξηση της παραγωγικότητας στα περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Μάλιστα σε μελέτη των Jodar et al. (2016) αποτυπώνεται ότι πρακτική της συναλλακτικής ηγεσίας είναι εξίσου αποτελεσματική αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους οργανισμούς της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, επηρεάζοντας θετικά την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρόλα αυτά αν και η συναλλακτική ηγεσία είναι αποτελεσματική για την επίτευξη επιχειρησιακών και οικονομικών στόχων, ο ρόλος της στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας είναι περιορισμένος (Kumar, 2013).

Εκτός από τις προαναφερθείσες θεωρίες, οι οργανισμοί υγείας αποκομίζουν επίσης οφέλη από την εφαρμογή της αυθεντικής ηγεσίας. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχει αποδειχθεί ότι είναι δυνατό να αυξήσει τη δέσμευση του προσωπικού, την εργασιακή ικανοποίηση και να βελτιώσει την απόδοση των εργασιακών ομάδων (De Brun et al., 2019;). Η αυθεντική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, καθώς και με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοσή τους, ενώ επίσης θεωρείται απαραίτητη για την εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων και λύσεων σε υπάρχοντα προβλήματα που επηρεάζουν το σύνολο των οργανισμών παροχής υγειονομικής περίθαλψης (Rowitz, 2014).

## Κεφάλαιο 2

### Ηγεσία και εργασιακή απόδοση

#### 2.1 Ορισμός της εργασιακής απόδοσης

Η αυξημένη εργασιακή απόδοση αποτελεί το βασικότερο στοιχείο, αύξησης της παραγωγικότητας, αλλά και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Η εργασιακή απόδοση αντανακλά σημαντικές πτυχές της αποτελεσματικότητας των οργανισμών και από αυτή εξαρτώνται η οικονομική τους ανάπτυξη και μεγέθυνση και η αυξημένη παραγωγικότητά τους. Έτσι, η διασφάλιση των χαρακτηριστικών που αποβλέπουν στην βελτιωμένη αποδοτικότητα των εργαζομένων, προωθεί τη σταθερή παραγωγή, ελαχιστοποιεί τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους των οργανισμών και έχει ως αποτέλεσμα την ολόπλευρη οργανωσιακή υγεία (Baird et al, 2011). Ωστόσο, η επίτευξη αυξημένης απόδοσης της εργασίας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και η διασφάλιση της αποτελεί σύνθετο ζήτημα για το σύνολο των οργανισμών.

Ο Borman (1991), ορίζει ότι η εργασιακή απόδοση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα εκτελούν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Στη βάση αυτή, εκτός από το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων και τις φυσικές τους ικανότητες, η απόδοση στην εργασία επηρεάζεται και από εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος εργασίας, αλλά και της ίδια της φύσης της, όπως επί παραδείγματι το καθήκον εκτέλεσης σωματικά απαιτητικών εργασιών, το ηθικό των εργαζομένων και ο βαθμός ικανοποίησης τους από την εργασία, τα επίπεδα επαγγελματικού άγχους που ενδέχεται να βιώνουν αλλά και το ωράριο της εργασίας. Οι απαιτητικές συνθήκες εργασίας και το υψηλό επίπεδο άγχος στην εργασία, αλλά και άλλοι παράγοντες, όπως το ανθυγιεινό περιβάλλον εργασίας μπορεί να οδηγήσουν περιστολή της απόδοσης των εργαζομένων (Jex, 1998). Από την άλλη, τα καλά σχεδιασμένα περιβάλλοντα εργασίας, το χαμηλό άγχος και η υποστήριξη από την ηγεσία εργοδότης μπορούν να αυξήσουν σημαντικά την απόδοση της εργασίας.

Όπως προαναφέρθηκε, η εργασιακή απόδοση ενσωματώνει τα προκύπτοντα αποτελέσματα των ενεργειών των εργαζομένων με βάση την πείρα και τις δεξιότητές τους. Έτσι, η συνολική οργανωσιακή απόδοση είναι το συσσωρευμένο αποτέλεσμα

των δεξιοτήτων, των προσπαθειών και των ικανοτήτων όλων των εργαζομένων που συνέβαλαν στην παραγωγική διαδικασία, με απώτερο στόχο την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών. Η βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση υποδηλώνει τις αυξημένες προσπάθειες των εργαζομένων των επιχειρήσεων ως σύνολο και με δεδομένη την ανάγκη συντονισμού εργασιακών ομάδων, η επίτευξη της απαιτεί μεγάλη προσπάθεια (Ellinger et al, 2003). Η απόδοση των εργαζομένων είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία των οργανισμών.

Οι οργανισμοί που εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης και των υπαλλήλων τους και να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία (Edmondson, 2012). Επιπλέον, τα εφαρμοζόμενα από τους οργανισμούς πρότυπα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση της, καθώς παρέχουν μια αντικειμενική εικόνα της πραγματικότητας και ευνοούν τη σύγκριση της εργασιακής αποδοτικότητας με προκαθορισμένα πρότυπα. Εφόσον διαπιστώνονται αποκλίσεις μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και των προτύπων αυτών, οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να αναλάβουν δράσεις είτε βελτίωσης της, είτε αναδιαμόρφωσης των δεύτερων (Mackay et al, 2004).

## **2.2 Σχέση ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης**

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων στην προσπάθεια επίτευξης των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων (Voon et al, 2011). Υιοθετώντας το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, τη οργανωσιακής δέσμευσης και απόδοσης των εργαζομένων. Ο Bass (1990), σημείωσε τα ευεργετικά αποτελέσματα εφαρμογής του κατάλληλου στυλ ηγεσίας στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης στην πλειονότητα των εργασιακών κλάδων, στοιχείο που επιβεβαιώθηκε εμπειρικά από σειρά μελετών.

Πιο συγκεκριμένα, σε πρόσφατη μελέτη τους οι Khan et al (2020), και χρησιμοποιώντας δείγμα 308 εργαζομένων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, διερεύνησαν άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις της εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας προς την εργασιακή απόδοση και συμπεριφοράς τους. Τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση προς την εργασιακή απόδοση, ενώ αντίθετα δεν

επιδρά στατιστικά σημαντικά και θετικά στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου, οι συγγραφείς συμπεραίνουν ότι η ανάληψη συμπεριφορών με αναφορές στη μετασχηματιστική ηγεσία, όπως η ανοιχτή συζήτηση με τους εργαζομένους, η ενίσχυση των εργασιακών ομάδων και η παροχή κινήτρων, μπορεί να συνδράμει στην επίτευξη των οργανωσιακών, αλλά και των ατομικών στόχων των υπαλλήλων, καθώς παρέχει σε αυτούς αυτοπεποίθηση στη λήψη αποφάσεων και υψηλή εργασιακή ασφάλεια. Το συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προάγει τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους βοηθώντας τους παράλληλα στη βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων τους με τους προϊσταμένους τους επιβεβαιώνεται και από τους Turnnidge & Côté (2017), οι οποίοι επίσης σημειώνουν ότι αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η αυξημένη εργασιακή απόδοση τους.

Οι Humborstad et al. (2014), εξέτασαν το ρόλο της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων με βάση την προοπτική της ενδυνάμωσης τους. Χρησιμοποίησαν δείγμα 655 εργαζομένων στον κλάδο της χρηματοοικονομικής διεκπεραίωσης και δομημένο ερευνητικό εργαλείο αυτοαναφοράς. Από τα αποτελέσματα της μελέτης, προέκυψε ότι η εφαρμογή προτύπων ηγεσίας που στοχεύουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και ιδιαίτερα στην διανοητική διέγερσή τους και την εξατομικευμένη θεώρηση επιδρά θετικά στην απόδοση των εργαζομένων. Παράλληλα, κρίθηκε ότι η συγκεκριμένη σχέση ενισχύεται περαιτέρω με την προώθηση εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη μάθηση, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Το συμπέρασμα της συγκεκριμένης ποσοτικής μελέτης συνιστά ότι οι ηγέτες θα πρέπει να εφαρμόζουν πρακτικές ενδυνάμωσης των υφισταμένων τους ως προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Οι Dansereau et al (1995), σημειώνουν ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται διαφορετικό βαθμό υποστήριξης από μέρους των προϊσταμένων τους, στα πλαίσια της ηγεσίας. Ως εκ τούτου οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύσσουν εξατομικευμένα εργαλεία υποστήριξης, καθοδήγησης και συμβουλευτικής προς τους υφισταμένους τους, με το χαρακτηριστικό αυτό να επιδρά θετικά στην δημιουργικότητα τους, η οποία αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την αύξηση της επαγγελματικής τους απόδοσης. Σύμφωνα με τους Hussain & Ali (2012), η εργασιακή απόδοση παρέχει οργανωσιακά οφέλη που προέρχονται από την εφαρμογή αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν τις κατάλληλες πρακτικές διοίκησης απαλλαγμένοι από μεροληψίες και προσωπικές αντιλήψεις, ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να ασχοληθούν με τα προσωπικά τους επαγγελματικά ενδιαφέροντα, να θέτουν πρότυπα υψηλών επιδόσεων και να παρέχουν

συνεχή ανατροφοδότηση σχετικά με τις δραστηριότητες τους, χωρίς όμως το συγκεκριμένο στοιχείο να γίνεται αντιληπτό ως αυστηρός έλεγχος, καθώς επίσης προάγουν την δημιουργικότητα και την καινοτομικότητα. Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν εργασιακή απόδοση που υπερβαίνει τις προσδοκίες τους και διαφοροποιεί τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις αξίες σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Οι Ibrahim & Daniel (2019), θεωρούν ότι η ηγεσία επηρεάζει αποτελεσματικά την απόδοση και την επιτυχία των οργανισμών συνολικά. Μάλιστα, σειρά μελετών εργαζομένων (Piccolo & Colquitt, 2006; Kirkman et al, 2009; Liang & Steve Chi, 2013) που συγκρίνουν την επίδραση της εφαρμογής διαφορετικών τύπων ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων, τονίζουν την υπεροχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, για διαφορετικούς μάλιστα επαγγελματικούς κλάδους. Ο Whitmore (2010) σημειώνει ότι η ηγεσία δεν είναι απλώς μια κατευθυντική τεχνική, αλλά σχετίζεται όχι μόνο με την αυξημένη απόδοση των εργαζομένων αλλά και με την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη. Παράλληλα, οι διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του κατάλληλου στυλ ηγεσίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων, δημιουργούν την ηθική υποχρέωση και των δύο μερών για αμοιβαίο σεβασμό και ειλικρίνεια. Το συγκεκριμένο στοιχείο, αυξάνει όχι την εργασιακή αποδοτικότητα όχι μόνο σε ποσοτικούς, αλλά και σε ποιοτικούς όρους, οδηγώντας σε θετικούς οικονομικούς δείκτες, αλλά και αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση και πιστότητα (Suriyankietkaew, 2016).

Αντίθετα, οι Rafia & Achmad Sudiro (2020), μελετώντας μεταξύ άλλων με τη χρήση υποδειγμάτων δομικών εξισώσεων και της τεχνικής της ανάλυσης μονοπατιού την επίδραση της εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας προς την απόδοση των εργαζομένων για δείγμα δημοσίων υπαλλήλων στην Ινδονησία, διέκριναν ότι αυτή δεν καθίσταται στατιστικά σημαντική. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, συμφωνεί με εκείνα άλλων μελετών όπως αυτές των Elgelal & Noermijati's (2014) και Prabowo et al (2018), οι οποίοι επίσης διέκριναν ότι η εφαρμογή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Μάλιστα, οι συγγραφείς αιτιολογούν το συγκεκριμένο εύρημα βάσει του γεγονότος ότι η αυξημένη εργασιακή απόδοση στους δημόσιους οργανισμούς δεν αμείβεται επιπρόσθετα με την εφαρμογή προγραμμάτων μόνους παραγωγικότητας. Ως εκ τούτου, προκύπτει έλλειψη κινήτρων αύξησης της εργασιακής απόδοσης, στοιχείο που αναστέλλει τη θετική επίδραση της ηγεσίας.



Η βάση της ηγεσίας είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγετών και των υφισταμένων τους. Μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας, αποσαφηνίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι των οργανισμών, αξιοποιούνται τα talέντα και οι δεξιότητες των εργαζομένων και αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους (Locke (2003). Η ηγεσία θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τα προβλήματα και τις σκέψεις των εργαζομένων, διασφαλίζοντας την αναγνώριση των επιθυμιών, των ικανοτήτων και των αναγκών τους. Μέσω της ανταπόκρισης των ηγετών ενισχύεται η βελτίωση της απόδοσής των εργαζομένων και η ικανότητά τους να διαπρέψουν (Gardner & Schermerhorn, 2004). Η ποιοτική αλληλεπίδραση των ηγετών και των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, υποστήριξη, καθώς και από υψηλό επίπεδο αμοιβαιότητας στο οποίο και τα δύο μέρη συνεισφέρουν πόρους που εκτιμώνται από το άλλο μέρος (Schyns & Day, 2010).

### **2.3 Κίνητρο, επιδόσεις εργασίας και ηγεσία**

Η ηγεσία, η επιρροή που ασκούν συγκεκριμένα άτομα στην επίτευξη του στόχου των υφισταμένων τους σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, έχει μεγάλο αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μέσω της διαδικασίας παρακίνησης τους. Οι ηγέτες, αναζητώντας συμμαχίες και ευκαιρίες και προσεγγίζοντας τους οργανωτικούς στόχους με προληπτικό τρόπο, έχουν συνήθως τη δυνατότητα να δουν πώς ταιριάζουν διαφορετικές πτυχές μιας εργασιακής κατάστασης και να προβλέπουν μελλοντικά γεγονότα προκειμένου να προστατεύσουν τους εργαζόμενους και να αποκτήσουν βιωσιμότητα για τους οργανισμούς τους. Ο Bass (1990) προτείνει ότι η ηγεσία έχει δύο διακριτές πτυχές, το άτομο που ασκεί επιρροή και τα αντικείμενα αυτής της επιρροής, ενώ από την άλλη πλευρά, η επιτυχημένη ηγεσία χτίζεται όταν αυτά τα άτομα έχουν θετική επίδραση στους άλλους, δημιουργώντας αυτοπεποίθηση στους άλλους. και τονίζοντας τις επαγγελματικές τους ικανότητες και δεξιότητες.

Μία από τις πιο σημαντικές επιπτώσεις της οργανωτικής ηγεσίας είναι τα κίνητρα των μελών του οργανισμού, αν και υπάρχει μεγάλη ποικιλία μεθόδων που συνδέουν πολυάριθμες θεωρίες σχετικά με την ηγεσία και τα κίνητρα στην πράξη. Είναι πιο πιθανό όμως ότι η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει πιο εγγύς πτυχές των κινήτρων και είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι από την άποψη της ηγεσίας, η θεωρία μονοπατιού στόχου και η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν κυριαρχήσει σε παλαιότερες, όσον αφορά τον αντίκτυπό τους στα κίνητρα. Σε γενικές γραμμές, ένας αποτελεσματικός ηγέτης για να παρακινήσει τους υφισταμένους του και να τους

οδηγήσει σε καλή εργασιακή απόδοση πρέπει να δείχνει πάθος για θέματα που σχετίζονται με την εργασία, να μπορεί να επικοινωνεί καθαρά, να τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να είναι αποτελεσματικό πρότυπο για τις ιδέες που υποστηρίζουν. Είναι επίσης σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα κίνητρα μέσω της ηγεσίας προέρχονται μόνο από ξεκαθαρισμένους οργανωτικούς στόχους και σαφώς καθορισμένα οφέλη για όλα τα μέρη που εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων.

Όσον αφορά τα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας και τα κίνητρα τους, τα τελευταία χρόνια οι ηγέτες *laissez-faire* έχουν αποδειχθεί λιγότερο αποτελεσματικοί, καθώς η έλλειψη άμεσης και συγκεκριμένης επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων έχει αποδειχθεί ότι έχει αρνητικό αντίκτυπο στα κίνητρα και τη συνεπή προσπάθεια των εργαζομένων. προκειμένου να επιτευχθούν τα υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης (Bradfor & Lippitt, 1945). Αντίθετα, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, που βασίζεται σε σύνθετες συμπεριφορές ενδεχόμενης ανταμοιβής, έχει αποδειχθεί ότι είναι πιο κίνητρο, αν και σε αυτή την περίπτωση οι ερευνητές αντιτίθενται σε αυτήν την προαναφερθείσα υπόθεση. Ο Bass (1985) προτείνει ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί όταν χρησιμοποιούν μεθόδους διαχείρισης κατ' εξαίρεση, επειδή δεν εμπλέκονται με τους υπαλλήλους εκτός αν γίνουν λάθη, ενώ οι πιο δημιουργικοί και ενεργοί ηγέτες αναζητούν λάθη πριν συμβούν, αποτρέποντας τις αποτυχίες. και κατασκευή συστημάτων για προειδοποίηση για πιθανά σφάλματα. Ωστόσο, οι Hater & Bass (1988) πιστεύουν επιπλέον ότι οι πολύ δραστήριοι ηγέτες με την υπερβολική συμμετοχή δεν διευκολύνουν στην πραγματικότητα την προσωπική ανάπτυξη και ανάπτυξη ούτε αυξάνουν τα κίνητρα και την καλή απόδοση από τους υφισταμένους τους.

Οι Howell & Avolio (1993) προτείνουν ότι οι ανταμοιβές είναι μια αποτελεσματική μέθοδος ηγεσίας όσον αφορά τα κίνητρα των εργαζομένων, επειδή όταν κάθε μέρος σε έναν οργανισμό έχει συγκεκριμένες προσδοκίες και εκτελεί συγκεκριμένη δράση και εργασιακή συμπεριφορά προκειμένου να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο και ένα επακόλουθο επιθυμητό όφελος ή ανταμοιβή, τότε οι ηγέτες μπορούν να παρακινήσουν ιδιαίτερα τους υφισταμένους και να τους κατευθύνουν σε αποτελεσματική απόδοση. Τα τελευταία χρόνια, το πιο παρακινητικό στυλ ηγεσίας που αναγνωρίζεται τόσο από τους ερευνητές όσο και από τον οργανισμό είναι η χαρισματική ηγεσία, που περιλαμβάνει δύο βασικά χαρακτηριστικά, το εμπνευσμένο κίνητρο και την εξιδανικευμένη επιρροή (Hunt et al, 1999). Αυτή η αναγνώριση πηγάζει από το γεγονός ότι οι υφιστάμενοι αυτού του είδους ηγετών συνήθως νιώθουν θαυμασμό, σεβασμό,

εμπιστοσύνη και εκτίμηση, κινητοποιώντας με αυτόν τον τρόπο να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης και παρέχοντας επιπλέον προσπάθεια για την επίτευξη υψηλότερων στόχων.

## Κεφάλαιο 3

### Ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων

#### 3.1 Έννοια και διακρίσεις οργανωσιακών συγκρούσεων

Οι οργανωσιακές συγκρούσεις αποτελούν μια διάχυτη και εγγενή πτυχή της δυναμικής του χώρου εργασίας, που προκύπτει από την ύπαρξη διαφορετικών συμφερόντων, στόχων, αξιών και αντιλήψεων μεταξύ των ατόμων ή/ και των ομάδων εντός των οργανισμών. Η σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί σε διάφορα επίπεδα, από διαπροσωπικές διαφορές έως ευρύτερα δομικά ζητήματα, και η κατανόηση της φύσης της είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση της. Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, η έννοια των οργανωσιακών συγκρούσεων έχει διερευνηθεί ευρέως με τους σχετικούς όμως ορισμούς της να ποικίλουν.

Ένας ολοκληρωμένος ορισμός της έννοιας της οργανωσιακής σύγκρουσης αποδόθηκε από τους De Dreu & Gelfand (2008), οι οποίοι την περιγράφουν ως τη διαδικασία κατά την οποία ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντά του αντιτίθενται ή επηρεάζονται αρνητικά από ένα άλλο μέρος. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία της σύγκρουσης εντός των οργανωσιακών πλαισίων: την παρουσία αντίθετων συμφερόντων και την αντίληψη των αρνητικών συνεπειών. Ο όρος «διαδικασία» αναγνωρίζει ότι η σύγκρουση δεν είναι στατική αλλά δυναμική και εξελίσσεται μέσα από διάφορα στάδια και εντάσεις.

Επιπλέον, ο Amason (1996) επιχειρεί την περεταίρω διάκριση της έννοιας της οργανωσιακής σύγκρουσης διακρίνοντας την ως λειτουργική και δυσλειτουργική σύγκρουση. Η λειτουργική σύγκρουση, χαρακτηρίζεται από ένα υγιές επίπεδο διαφωνίας που διεγείρει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, συμβάλλοντας θετικά στην οργανωσιακή απόδοση. Αντίθετα, η δυσλειτουργική σύγκρουση χαρακτηρίζεται από σοβαρές και καίριες διαφωνίες που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και διακυβεύουν την ευημερία του οργανισμού.

Η οργανωσιακή σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές, όπως η σύγκρουση καθηκόντων, η σύγκρουση σχέσεων και η σύγκρουση διαδικασιών

(Cupach, 2000). Η σύγκρουση καθηκόντων σχετίζεται με διαφωνίες σχετικά με το περιεχόμενο και τους στόχους της ίδιας της εργασίας. Η σύγκρουση σχέσεων περιλαμβάνει διαπροσωπικές εντάσεις και συναισθηματικές συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων, ενώ η σύγκρουση διαδικασιών περιστρέφεται γύρω από διαφωνίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελούνται τα καθήκοντα, εστιάζοντας σε μεθόδους και εφαρμοζόμενες τεχνικές.

Επιπλέον, το μετα-μοντέλο σύγκρουσης του Afzalur Rahim (2002) σκιαγραφεί πέντε στυλ προσαρμογής που υιοθετούν τα άτομα όταν εμπλέκονται οργανωτικές συγκρούσεις: 1) την ενσωμάτωση, 2) την υποχρέωση, 3) την κυριαρχία, 4) την αποφυγή και 5) τον συμβιβασμό. Το στυλ της ενσωμάτωσης δίνει έμφαση στη συνεργασία και στην επίλυση προβλημάτων, με την προσαρμογή βάσει υποχρέωσης να περιλαμβάνει την ικανοποίηση των ανησυχιών των άλλων. Μέσω της κυριαρχίας, το άτομο επιδιώκει να επιβάλει την άποψή του, μέσω της αποφυγής να παρακάμψει τη σύγκρουση και μέσω της συμβιβασμού επιδιώκει την εξεύρεση μέσης λύσης. Αναγνωρίζοντας τις μορφές σύγκρουσης, κατανοώντας τα μεμονωμένα στυλ χειρισμού συγκρούσεων και υιοθετώντας στρατηγικές προσεγγίσεις για την επίλυση συγκρούσεων, οι οργανισμοί μπορούν να μετατρέψουν τις συγκρούσεις σε ευκαιρίες για ανάπτυξη, καινοτομία και ενισχυμένη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

### **3.2 Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων**

Ως διαχείριση συγκρούσεων ορίζεται το σύνολο των στρατηγικών και διαδικασιών που στοχεύουν στην αντιμετώπιση και επίλυση διαφορών που μπορεί να προκύψουν μεταξύ ατόμων ή ομάδων σε έναν οργανισμό (Jeong, 2009). Περιλαμβάνει την κατανόηση των πηγών και της φύσης των συγκρούσεων, την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών παρέμβασης και την προώθηση ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την επικοινωνιακή επίλυση. Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια πολύπλευρη έννοια που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση υγιούς οργανωσιακού κλίματος και στην προώθηση της παραγωγικότητας.

Μια θεμελιώδης πτυχή της αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων είναι η αναγνώριση ότι οι συγκρούσεις είναι εγγενείς σε οποιοδήποτε οργανωσιακό περιβάλλον. Όπως προαναφέρθηκε, η σύγκρουση, όταν αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά, μπορεί να είναι καταλύτης για θετική αλλαγή, καινοτομία και βελτιωμένη λήψη αποφάσεων (De Dreu & Gelfand, 2008). Ως εκ τούτου, η διαχείριση

των συγκρούσεων δεν αφορά μόνο την εξάλειψη των διαφορών αλλά κυρίως τη μετατροπή τους σε ευκαιρίες για ανάπτυξη και ανάπτυξη.

Η διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων περιλαμβάνει συνήθως διάφορα στάδια, με τον Afzalur Rahim (2002) να θεωρεί ότι τα βασικά είναι πέντε: 1) εμφάνιση διαφωνιών, 2) η αξιολόγηση τους, 3) η διαμόρφωση προθέσεων για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, 4) η υιοθέτηση συμπεριφορών και 5) η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της σύγκρουσης. Στο πρώτο στάδιο, αναδύονται οι λόγοι της σύγκρουσης και οι μορφές της. Στη συνέχεια, τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία της σύγκρουσης αξιολογούν γνωστικά την κατάσταση και εκφράζουν προσωπικές αντιλήψεις και συναισθηματικές αντιδράσεις. Ακολουθεί το στάδιο της διαμόρφωσης προθέσεων για την αντιμετώπιση της, όπως επί παραδείγματι η βούληση για συνεργασία η για αποφυγή της, οι οποίες προθέσεις διαμορφώνουν τις μετέπειτα συμπεριφορές των ατόμων. Το τελικό στάδιο περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της σύγκρουσης, τα οποία μπορεί να είναι είτε εποικοδομητικά είτε αρνητικά, προκαλώντας μακροχρόνια βλάβη στις σχέσεις των εργαζομένων.

Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαχείριση συγκρούσεων είναι καταλυτικός. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την κατανόηση των υποκείμενων ζητημάτων, την αποσαφήνιση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων σε αυτή και τη διευκόλυνση της ανταλλαγής προοπτικών μεταξύ τους. Η ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας διαχείρισης συγκρούσεων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι ηγέτες είναι επιφορτισμένοι με το καθήκον του να δημιουργούν εργασιακό περιβάλλον όπου τα άτομα νιώθουν άνετα να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και όπου οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται με νοοτροπία επίλυσης προβλημάτων και όχι με προσανατολισμό στην επίρριψη ευθυνών (Judge et al, 2017). Η ικανότητα ενός ηγέτη να μοντελοποιεί αποτελεσματικές συμπεριφορές επίλυσης συγκρούσεων και να προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία συμβάλλει σημαντικά στη συνολική αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών διαχείρισης συγκρούσεων.

### **3.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων**

Η διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων, απαιτεί από τους οργανωσιακούς ηγέτες να είναι εξοπλισμένοι με αντίστοιχες δεξιότητες. Ο Sharma (2014) θεωρεί ότι χαρακτηριστικό της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων,

είναι η εφαρμογή μετασχηματιστικών τεχνικών. Οι ηγέτες, που γνωρίζουν τις αντίστοιχες τεχνικές, καθοδηγούν τις ομάδες τους σε περίπτωση που αναδύονται καταστάσεις σύγκρουσης, εκλαμβάνοντας τις ως ευκαιρίες για ανάπτυξη. Η μετασχηματιστική προσέγγιση ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να βλέπουν τις συγκρούσεις όχι ως εμπόδια αλλά ως δρόμους για να εξερευνήσουν καινοτόμες λύσεις και έτσι, οι ηγέτες, μεταβάλλοντας την προοπτική γύρω από τις συγκρούσεις, δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου μπορεί να ανθίσουν στοιχεία όπως η δημιουργικότητα, καλλιεργώντας θετική ατμόσφαιρα που διεγείρει την επίλυση προβλημάτων.

Η απαγωγική σκέψη αναδεικνύεται ως ένα άλλο πολύτιμο εργαλείο στη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων από μέρους των ηγετών. Σύμφωνα με τους Burton & Dukes (1990), οι ηγέτες που χρησιμοποιούν απαγωγική σκέψη εμβαθύνουν κάτω από την επιφάνεια των συγκρούσεων ώστε να κατανοήσουν τα υποκείμενα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν και τις αιτίες της. Έτσι η διαδικασία της επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν από τις οργανωσιακές συγκρούσεις, αποφεύγει να εστιάσει στην αντιμετώπιση επιφανειακών συμπτωμάτων, επιτρέποντας στους ηγέτες να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν τις βασικές αιτίες τους.

Ακόμη η ενθάρρυνση παράθεσης των διαφορετικών απόψεων αποτελεί άλλη μια βασική στρατηγική που θα πρέπει να χρησιμοποιείται από τους ηγέτες. Αναγνωρίζοντας ότι οι συγκρούσεις συχνά πηγάζουν από την ύπαρξη διαφοροποιήσεων στον τρόπο σκέψης των υφισταμένων, οι ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν οργανωσιακό περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ελεύθερα να εκφράσουν τις απόψεις τους ανοιχτά (Tidwell, 2001). Έτσι όχι μόνο διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται υπόψη όλες οι σχετικές προοπτικές, αλλά δημιουργείται και χώρος για τη παράθεση διαφορετικών ιδεών και προσεγγίσεων, προωθώντας την καινοτόμο επίλυση προβλημάτων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες καθοδηγούν τις ομάδες τους προσφέροντας γνώσεις που συμβάλλουν στην επίλυση των συγκρούσεων και αυτή η εποικοδομητική ανατροφοδότηση χρησιμεύει ως εργαλείο γεφύρωσης των αντίθετων απόψεων, διευκολύνοντας την επικοινωνία εντός των εργασιακών ομάδων.

Ιδιαίτερη είναι η σημασία της καλλιέργειας από μέρους των ηγετών κουλτούρας συμβιβασμού και διαπραγμάτευσης καθώς είναι γεγονός ότι δεν μπορούν να επιλυθούν όλες οι συγκρούσεις με ομόφωνη συμφωνία (Sandole et al, 2008). Ως εκ τούτου, η

καλλιέργεια οργανωσιακού πλαισίου όπου ο συμβιβασμός θεωρείται δύναμη και όχι ως αδυναμία είναι απαραίτητη, με τις διαπραγματευτικές δεξιότητες του ηγέτη να καθίστανται καίριες για την εξεύρεση κοινού εδάφους μεταξύ των αντιπαρατιθέμενων μερών και τη διασφάλιση ότι οι αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με το συλλογικό συμφέρον και τις ανάγκες της ομάδας.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης συγκρούσεων, σημαντικός είναι και ο αντίκτυπος της ενεργητικής ακρόασης από μέρους των ηγετών. Η ενεργητική ακρόαση αποτελεί θεμελιώδη επικοινωνιακή δεξιότητα απαραίτητη για την αποτελεσματική ηγεσία, η οποία συχνά υποτιμάται. Σύμφωνα με τον Phillips (1999), η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης συμβάλλει ουσιαστικά στην προσαρμοστικότητα, την αξιοπιστία και τη συνολική επαγγελματική επιτυχία των ηγετών, ενώ επιπρόσθετα κρίνεται θεμελιώδης για την προώθηση ενός περιβάλλοντος αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας, όντας ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων τόσο ατομικά όσο και στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας. Οι ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στην ενεργητική ακρόαση, δημιουργούν ατμόσφαιρα όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι ακούγονται και εκτιμώνται. Το συγκεκριμένο στοιχείο είναι θεμελιώδες στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και διαφάνειας εντός των οργανισμών, στοιχεία βασικά για τον αποτελεσματικό χειρισμό των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Μάλιστα, υπερθεματίζοντας οι Cloke & Goldsmith (2001) τονίζουν ότι όταν τα άτομα αισθάνονται ότι οι αντιλήψεις τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε εποικοδομητικό διάλογο και να εκφράσουν τις ανησυχίες τους χωρίς τον φόβο ότι αυτές θα παραβλεφθούν ή θα παρεξηγηθούν.

Επιπλέον, η δέσμευση για ενεργητική ακρόαση αντανακλάται στην προσέγγιση απόκρισης ενός ηγέτη σε καταστάσεις σύγκρουσης. Η ανταπόκριση με φιλικό τρόπο, η διατήρηση της ψυχραιμίας και η υποβολή ερωτήσεων για την επίτευξη διαφόρων επικοινωνιακών στόχων δείχνουν γνήσιο ενδιαφέρον για την κατανόηση της άποψης του συνομιλητή (Yankelovich, 2001). Στο πλαίσιο της σύγκρουσης, αυτή η ενσυναίσθητη προσέγγιση μπορεί να αποκλιμακώσει τεταμένες καταστάσεις και να δημιουργήσει χώρο για συνεργατική επίλυση προβλημάτων. Η ενεργητική ακρόαση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποκάλυψη των βαθύτερων αιτιών των συγκρούσεων και εφόσον οι οργανωσιακοί ηγέτες, ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας τους να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους, αποκτούν λεπτομερή επίγνωση των υποκείμενων ζητημάτων που συμβάλλουν στην ανάδυση συγκρούσεων (Cloke & Goldsmith, 2001). Η κατανόηση των σχετικών ζητημάτων, είναι ζωτικής σημασίας για



την ανάπτυξη στοχευμένων και αποτελεσματικών στρατηγικών επίλυσης συγκρούσεων, ενώ επιπλέον, η απόδοση στα μέλη της ομάδας του απαραίτητου χρόνου ώστε αυτά για να εκφράσουν τις απόψεις και τα συναισθήματά τους επιτρέπει την ολοκληρωμένη διερεύνηση των προβλημάτων που προκύπτουν και τίθενται προς επίλυση.

Επίσης, στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης συγκρούσεων, η εφαρμογή εργαλείων στρατηγικής σκέψης από μέρους των ηγετών καθίσταται ουσιαστική, καθώς σύμφωνα με τους Bledow et al (2009) η δυναμική των αναπτυσσόμενων συγκρούσεων εντός των οργανισμών, επιβάλλει την προσεκτική και διαλεκτική προσέγγιση τους, βάσει των συγκεκριμένων στόχων του οργανισμού. Στα πλαίσια της διαδικασίας διαχείρισης συγκρούσεων, οι ηγέτες θα πρέπει να εστιάζουν στην εξεύρεση δημιουργικών και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες θα ενσωματώνονται σε διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού. Η βασική συνεισφορά της υιοθέτησης στρατηγικής σκέψης από μέρους των ηγετών στη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων έγκειται στην δυνατότητα που παρέχει ώστε αυτοί να προσεγγίζουν τα σχετικά προβλήματα ολιστικά, θεωρώντας τα ευκαιρία για ανάπτυξη και θετική αλλαγή. Αναπλαισιώνοντας την αντίληψη των εργασιακών ομάδων σχετικά με τις επιπτώσεις την εμφάνισης οργανωσιακών συγκρούσεων, ενθαρρύνεται η ουσιαστική επίλυση τους μέσα από μια προσέγγιση που δεν είναι προσανατολισμένη στην αμυντική αντιμετώπιση τους.

Ακόμη, ιδιαίτερα σημαντική είναι η εφαρμογή από μέρους των ηγετών πρακτικών πρόληψης αλλά και έγκαιρης διάγνωσης των συγκρούσεων, οι οποίες τους επιτρέπουν να εντοπίζουν προληπτικά πιθανές πηγές σύγκρουσης πριν αυτές κλιμακωθούν. Μέσω της συνεχούς παρακολούθησης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, οι ηγέτες μπορούν να προβλέψουν πιθανά αναδυόμενα προβλήματα, στοιχείο που είναι κομβικό για την έγκαιρη από μέρους τους παρέμβαση πριν αυτά μετασχηματισθούν σε συγκρούσεις (Lund, 2009). Ακόμη, η αφαιρετικότητα (Larwin et al, 2015), ως τεχνική στρατηγικής σκέψης, αποτελεί στοιχείο που βοηθά τους ηγέτες στην διάγνωση των βασικών στοιχείων που θα πρέπει να εξετασθούν στις περιπτώσεις που προκύπτουν σύνθετες οργανωσιακές συγκρούσεις. Μέσω της εν λόγω διαδικασίας, ευνοείται η κατανόηση των βασικών αιτών που κρύβονται πίσω από τις συγκρούσεις, αλλά και η ικανότητα των ηγετών να διακρίνουν πρότυπα και να αναπτύσσουν στοχευμένες παρεμβάσεις, με στόχο την αποτελεσματική και με διάρκεια επίλυση των προκύπτων συγκρούσεων.

Βάσει των παραπάνω κρίνεται, ότι η διαδικασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων είναι πολυδιάστατη και πολυπαραγοντική, καθώς διαμεσολαβείται από σειρά στοιχείων και επιβάλλει την εφαρμογή, διευρυμένης δέσμης στρατηγικών από μέρους των ηγετών. Η παραπάνω παραδοχή βασίζεται στην εγγενή φύση των συγκρούσεων, οι οποίες σπάνια προκύπτουν λόγω μεμονωμένων περιστατικών, αλλά βάσει αλληλουχίας στοιχείων και παραγόντων. Έτσι, οι ηγέτες είναι υποχρεωμένοι να αναπτύσσουν με τη σειρά τους δεξιότητες πολυπαραγοντικής σκέψης, ώστε να μπορούν να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα των συγκρούσεων αντιμετωπίζοντας τα υποκείμενα ζητήματα ολοκληρωμένα με στόχο να προκύψουν βιώσιμες λύσεις για τους οργανισμούς.

### **3.4 Διαχείριση συγκρούσεων στους οργανισμούς υγείας**

Η διαχείριση των συγκρούσεων σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης δεν είναι μόνο απαραίτητη, αλλά θεμελιώδης για τη διατήρηση της ασφάλειας των ασθενών, την προώθηση της συνεργατικής ομαδικής εργασίας και τη διασφάλιση της ευημερίας των επαγγελματιών υγείας. Η απαιτητική φύση της εργασίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι αυτοί χαρακτηρίζονται από εργασιακό περιβάλλον υψηλού κινδύνου, καθιστά την αποτελεσματική επίλυση συγκρούσεων επιτακτική ικανότητα για τους επαγγελματίες σε όλα τα επίπεδα. Δίνοντας προτεραιότητα στην προληπτική επικοινωνία, την παροχή εκπαίδευσης, την εφαρμογή στρατηγικών διαμεσολάβησης, τη θέσπιση σαφών πολιτικών και την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που προωθεί όχι μόνο τη βέλτιστη φροντίδα των ασθενών αλλά και την άνθηση των εργασιακών ομάδων εντός αυτών τους.

Η επιτυχής διαχείριση των συγκρούσεων σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης είναι κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων τόσο για τους επαγγελματίες υγείας όσο και για τους ασθενείς που εξυπηρετούν, καθώς οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης αποτελούν δυναμικά και πολύπλοκα οικοσυστήματα όπου επαγγελματίες διαφόρων ειδικοτήτων συνεργάζονται ώστε να παρέχουν ποιοτική φροντίδα στους ασθενείς. Αυτή η εγγενής ποικιλομορφία των ρόλων, των ευθυνών και των προσωπικοτήτων εντός των υγειονομικών οργανισμών είναι πιθανό να επιτείνει την εμφάνιση συγκρούσεων σε οργανωσιακά πλαίσια, θέτοντας σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στη βάση αυτή ο κυριότερος λόγος για τους οποίους η διαχείριση των συγκρούσεων είναι πρωταρχικής σημασίας στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, είναι ο άμεσος αντίκτυπός της στην ασφάλεια των ασθενών και στην ποιότητα της παρεχόμενης περίθαλψης. Οι συγκρούσεις μεταξύ των επαγγελματιών υγείας μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την μεταξύ τους επικοινωνία, ομαδική εργασία και συνεργασία, οδηγώντας σε σφάλματα ή κενά στη φροντίδα των ασθενών και ως εκ τούτου έγκαιρη επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων εξασφαλίζει στην ύπαρξη περιβάλλοντος εργασίας όπου οι επαγγελματίες υγείας θα μπορούν να επικεντρωθούν στην παροχή βέλτιστης φροντίδας χωρίς διακοπές. Ο κλάδος της υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί αποτελεσματική ομαδική εργασία και επικοινωνία μεταξύ επαγγελματιών διαφορετικών ειδικοτήτων (γιατρών, νοσηλευτών, διοικητικού προσωπικού και του προσωπικού υποστήριξης) και η παρουσία συγκρούσεων μπορεί να διαταράξει τη μεταξύ τους συνεργασία, εμποδίζοντας την ομαλή ροή πληροφοριών, τον συντονισμό και τη συλλογική λήψη αποφάσεων. Έτσι όπως τονίζει ο Gerardi (2007), ιδιαίτερα σε ότι αφορά τους οργανισμούς υγειονομικής φροντίδας η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων είναι απαραίτητη στη βάση ότι προωθεί κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας, ενισχύοντας τη συνοχή των εργασιακών ομάδων και, κατά συνέπεια, βελτιώνοντας τα αποτελέσματα των παρεχόμενων υπηρεσιών για τους ασθενείς.

Επιπρόσθετα, η απαιτητική φύση της εργασίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, σε συνδυασμό με τη συναισθηματική επιβάρυνση που επιφέρει η διαδικασία της αντιμετώπισης των προβλημάτων υγείας των ασθενών, μπορεί να δημιουργήσει ένα αγχωτικό περιβάλλον για τους επαγγελματίες του κλάδου. Η ύπαρξη ανεπίλυτων συγκρούσεων συμβάλλει στην περεταίρω διόγκωση των επίπεδων εργασιακού άγχους των επαγγελματιών υγείας, οδηγώντας τους σε συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη αίσθηση προσωπικών επιτευγμάτων και κατά συνέπεια σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Graham, 2009). Έτσι οι στοχευμένες και αποτελεσματικές παρεμβάσεις διαχείρισης συγκρούσεων, στη βάση της επίλυσης διαπροσωπικών ζητημάτων κρίνονται απαραίτητες για την προώθηση θετικής ατμόσφαιρας εργασίας με απώτερο στόχο να ενισχύσουν την επαγγελματική και προσωπική ευημερία των επαγγελματιών υγείας. Η έννοια της θετικής ατμόσφαιρας εργασίας, αποτυπώνει την ικανότητα των οργανισμών για κουλτούρα που αποστρέφεται τις συγκρούσεις γενικά (Cloke & Goldsmith, 2011), καθώς αυτές δεν

επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα μόνο στην παρεχόμενη ποιότητα των υπηρεσιών και στην ευημερία των επαγγελματιών υγείας, αλλά και στη φήμη τους.

Όπως στους οργανισμούς των λοιπών κλάδων έτσι και στις δομές παροχής υγειονομικής φροντίδας η ανάπτυξη σαφών στρατηγικών για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Σε αυτό το πλαίσιο ο Mitchell (2012), τονίζει την σημασία της δημιουργίας σαφών καναλιών επικοινωνίας και την ενθάρρυνση τακτικών συναντήσεων των εργασιακών ομάδων. Επίσης προκρίνεται η ανάπτυξη σχεδίων κατάρτισης των επαγγελματιών υγείας για την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους που αφορούν την αντιμετώπιση προκλήσεων που σχετίζονται με την εμφάνιση ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων, εξοπλίζοντας τους εργαζόμενους με τα εργαλεία εκείνα που βοηθούν την αποτελεσματική διαχείριση διαφωνιών.

Επιπρόσθετα οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να επωφεληθούν από τη δόμηση σαφώς καθορισμένων πολιτικών και διαδικασιών επίλυσης συγκρούσεων. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές θα πρέπει να περιγράφουν τα βήματα για την αναφορά συγκρούσεων, τις διαδικασίες παρέμβασης και τον ρόλο των ηγετών στην σχετική διαδικασία, οι ενέργειες των οποίων θα πρέπει εξ ορισμού να πραγματοποιούνται με συνέπεια, δικαιοσύνη και διαφάνεια (Mitchell, 2012). Οι ηγέτες των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας που θα εστιάζει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκύπτων συγκρούσεων. Στη βάση αυτή προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας που εστιάζουν στην από μέρους τους ενίσχυση των δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων, της συναισθηματικής νοημοσύνης τους και της αναγνώρισης των καταστάσεων που δύνανται να τροφοδοτήσουν διαφωνίες και προστριβές, μπορούν να βοηθήσουν τους υγειονομικούς ηγέτες στον αποτελεσματικό σχεδιασμό αντίστοιχων στρατηγικών.

## Κεφάλαιο 4

### Μεθοδολογία έρευνας

#### 4.1 Ερευνητική στρατηγική

Η εμπειρική μελέτη θα ακολουθήσει ποσοτική ερευνητική στρατηγική η οποία χρησιμεύει ιδιαίτερος στην κοινωνική έρευνα, λόγω της συστηματικής προσέγγισής που ακολουθεί στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Η υιοθέτηση μιας ποσοτικής ερευνητικής στρατηγικής για την παρούσα έρευνα, αποτέλεσε σκόπιμη επιλογή που στοχεύει στην αποτελεσματική διερεύνηση των ερευνητικών στόχων και στην εξέταση των συναφών ερευνητικών ερωτημάτων. Η ποσοτική προσέγγιση παρέχει ένα ισχυρό πλαίσιο για τη συνολική μελέτη του ερευνητικού θέματος και τη δημιουργία γνώσεων που μπορούν να ενημερώσουν τις εφαρμοζόμενες πρακτικές ηγεσίας στους υγειονομικούς οργανισμούς, συμβάλλοντας στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των επαγγελματιών υγείας και στην αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων.

Η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, χαρακτηρίζεται από σειρά πλεονεκτημάτων, συμπεριλαμβανομένου της δυνατότητας που παρέχει για αξιολόγηση των στάσεων, απόψεων και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων στο δείγμα μέσω δομημένων απαντήσεων, καθώς και του γεγονότος ότι ευνοεί τη χρήση στατιστικών εργαλείων για την ανάλυση δεδομένων. Βάσει των παραπάνω στοιχείων, ο ποσοτικός σχεδιασμός έρευνας, διασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα αποτυπώνονται σαφώς, ενώ παράλληλα ευνοεί και τη διενέργεια συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών, οι οποίες είναι κρίσιμες για την αποτύπωση σχέσεων που συνδέουν ξεχωριστά εννοιολογικά χαρακτηριστικά (Price & Lovell, 2018).

Η ποσοτική έρευνα δίνει έμφαση στη χρήση αριθμητικών δεδομένων, την αξιοποίηση τεχνικών της στατιστικής ανάλυσης και την αντικειμενική μέτρηση των υπό εξέταση σε κάθε περίπτωση φαινομένων. Στοχεύει στην ποσοτικοποίηση και στη μελέτη των σχέσεων που διαμορφώνονται μεταξύ μεταβλητών, μέσω μεθόδων συλλογής

δομημένων στοιχείων. Στην ποσοτική έρευνα, τα δεδομένα συλλέγονται συνήθως χρησιμοποιώντας τυποποιημένα / δομημένα εργαλεία, όπως ερωτηματολόγια ή κλίμακες κλειστού τύπου, που διευκολύνουν τη συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση τους (Aydelotte et al., 2015). Στη συνέχεια, εφαρμόζονται στατιστικές τεχνικές για την ανάλυση των δεδομένων, επιτρέποντας στους ερευνητές να εντοπίσουν μοτίβα, συσχετίσεις και τάσεις. Τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας παρουσιάζονται συχνά με τη χρήση αριθμητικών μέτρων και γραφημάτων, πάντα με στόχο τη σαφή και ακριβή αποτύπωση των αποτελεσμάτων.

Ένα ακόμη από τα βασικά πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας έγκειται στη δομημένη φύση της, που συχνά διευκολύνεται από τυποποιημένα εργαλεία όπως τα ερωτηματολόγια κλειστού τύπου. Το στοιχείο αυτό διευκολύνει τη συστηματική συλλογή δεδομένων, διασφαλίζοντας συνέπεια στις απαντήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων και ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο άσχετων ή εκτός θέματος απαντήσεων. Χρησιμοποιώντας προκαθορισμένες επιλογές απόκρισης, οι ερευνητές μπορούν να επικεντρωθούν στη συλλογή δεδομένων που ανταποκρίνονται άμεσα στους ερευνητικούς στόχους, ενώ παράλληλα εξορθολογίζουν τη διαδικασία συλλογής τους (Gelo, 2008). Επιπλέον, η δομημένη μορφή των ερωτηματολογίων κλειστού τύπου απλοποιεί τα επόμενα στάδια επεξεργασίας, κωδικοποίησης και ανάλυσης δεδομένων, ενισχύοντας έτσι τη συνολική αποτελεσματικότητα της εκάστοτε ερευνητικής διαδικασίας.

Η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση επιλέχθηκε έναντι της ποιοτικής, η οποία εστιάζει στην κατανόηση της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των εμπειριών και των φαινομένων μέσω εις βάθος διερεύνηση και ερμηνείας της. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας, όπως οι συνεντεύξεις, οι ομάδες εστίασης και η παρατήρηση υποκειμένων, επιτρέπουν στους ερευνητές να συγκεντρώσουν διευρυμένα, περιγραφικά δεδομένα που αποτυπώνουν τις υποκειμενικές προοπτικές και τα νοήματα που αποδίδονται στα φαινόμενα από τους συμμετέχοντες (Oflazoglu, 2017). Αντί να αναπτύσσει αριθμητικές μετρήσεις, η ποιοτική έρευνα επιδιώκει να αποκαλύψει τις υποκείμενες έννοιες, τα μοτίβα και τα θέματα που ενσωματώνονται στα δεδομένα. Η ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τεχνικές όπως η θεματική ανάλυση, η ανάλυση περιεχομένου και η αφηγηματική ανάλυση, που στοχεύουν στον εντοπισμό επαναλαμβανόμενων μοτίβων και ερμηνευτικών γνώσεων. Τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας παρουσιάζονται συνήθως χρησιμοποιώντας αφηγηματικές

περιγραφές, αποσπάσματα και αφηγήσεις, επιτρέποντας μια λεπτή κατανόηση των υπό διερεύνηση φαινομένων.

Στη βάση αυτή, η ποσοτική μεθοδολογία συγκρίθηκε με την ποιοτικής, ώστε να διαπιστωθεί ποια θα εξυπηρετούσε πληρέστερα το σκοπό της παρούσας έρευνας. Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης στηρίχθηκε στο γεγονός ότι κρίθηκε, ότι αυτή ευθυγραμμίζεται καλύτερα με τον στόχο της έρευνας καθώς, με τη χρήση ερωτηματολογίων κλειστού τύπου και στατιστικής ανάλυσης, η μελέτη θα μπορούσε να ποσοτικοποιήσει και να αναλύσει αποτελεσματικότερα τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας, των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της απόδοσης της ομαδικής εργασίας σε δομές δημόσιας υγείας. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρισθούν ορισμένοι περιορισμοί της ποσοτικής προσέγγισης, όπως ο κίνδυνος που προκύπτει για υπεραπλούστευση σύνθετων φαινομένων και η αδυναμία της να αποτυπώσει τις ατομικές εμπειρίες των υποκειμένων.

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί συγχρονικό σχεδιασμό, η χρήση του οποίου ενισχύει περαιτέρω την καταλληλότητα της ποσοτικής προσέγγισης για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ της ηγεσίας, των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της απόδοσης της ομαδικής εργασίας σε δομές δημόσιας υγείας. Ο συγκεκριμένος τύπος σχεδιασμού αφορά στη συλλογή δεδομένων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και είναι ιδιαίτερα κατάλληλος για την εξέταση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και τον εντοπισμό προτύπων ή τάσεων σε έναν δεδομένο πληθυσμό (Creswell & Creswell, 2017). Χρησιμοποιώντας συγχρονικό σχεδιασμό, η παρούσα μελέτη στοχεύει να παρέχει πληροφορίες για το τρέχον τοπίο του ερευνητικού θέματος και να διερευνήσει πιθανούς συσχετισμούς μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών ενδιαφέροντος.

Η χρήση ερωτηματολογίων κλειστού τύπου είναι σύμφωνη με τους στόχους της μελέτης και διευκολύνει τόσο τη συλλογή όσο και την ανάλυση δεδομένων. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου προσφέρουν στους ερωτηθέντες ένα περιορισμένο σύνολο επιλογών απάντησης, προωθώντας τη συνέπεια και τη συγκρισιμότητα των απαντήσεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Επιπλέον, τα ερωτηματολόγια κλειστού τύπου παρέχουν στους ερευνητές την ευελιξία να ενσωματώσουν διάφορους τύπους ερωτήσεων, όπως στοιχεία κλίμακας Likert και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, επιτρέποντας μια ολοκληρωμένη διερεύνηση του ζητήματος υπό διερεύνηση. Επιπλέον, η δομημένη φύση των ερωτηματολογίων κλειστού τύπου απλοποιεί τη διαδικασία κωδικοποίησης και ανάλυσης δεδομένων. Προσφέροντας προκαθορισμένες

και μετρήσιμες απαντήσεις, οι ερευνητές μπορούν εύκολα να κατηγοριοποιήσουν και να κωδικοποιήσουν τα δεδομένα, επιτρέποντας την αποτελεσματική επεξεργασία τους με τη χρήση εργαλείων της στατιστικής.

## 4.2 Ερευνητικό εργαλείο

Το σχεδιαζόμενο ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους ενότητες. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις που αναφέρονται στα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα. Αυτές οι ερωτήσεις αφορούν το Ηλικία, Φύλο, το Επίπεδο εκπαίδευσης τους, τη Σχέση εργασίας τους, την Ειδικότητα τους, τη Βαθμίδα παροχής υγείας στην οποία εργάζονται, τον Τόπος εργασίας τους, το επίπεδο της οργανωσιακής ιεραρχίας που ανήκουν και τον χρόνο προϋπηρεσίας τους στη δημόσια υγεία, αλλά και στον τρέχον οργανισμό.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνεται στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire, Form-5X) των Avolio & Bass (2004) και ποιο συγκεκριμένα η σύντομη μορφή του (MLQ Form-5X-Short). Το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο περιλαμβάνει 45 στοιχεία, τα οποία αποδίδουν 12 παράγοντες, σχετικά με το εφαρμοζόμενο στιλ ηγεσίας από μέρους των υγειονομικών ηγετών. Το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας, αποδίδει 3 κλίμακες, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν 12 υποκλίμακες. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη κλίμακα αναφέρεται στο βαθμό εφαρμογής του μετασχηματιστικού στιλ ηγεσίας. Οι σχετικές υποκλίμακες είναι οι:

Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά

Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά

Εμπνευστική παρακίνηση

Διανοητική διέγερση

Εξατομικευμένο ενδιαφέρον

Η δεύτερη κλίμακα που αφορά στο βαθμό εφαρμογής του στιλ της συναλλακτικής ηγεσίας 4 υποκλίμακες οι οποίες είναι:



Εξαρτημένη ανταμοιβή

Ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση

Παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση

Ηγεσία ελεύθερης λειτουργίας

Τέλος, η τρίτη κλίμακα του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας αφορά στην εφαρμογή του παθητικού στιλ ηγεσίας αποδίδοντας τις εξής Υποκλίμακες:

Μεγαλύτερη προσπάθεια

Αποτελεσματικότητα

Ικανοποίηση

Οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν, ποσό συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενος/η τους εκδηλώνει τις παρουσιαζόμενες από το ερωτηματολόγιο συμπεριφορές και το σύνολο των απαντήσεων στα 45 στοιχεία του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας αποδίδονται μέσω αύξουσας 5βάθμιας κλίμακας Likert της μορφής: 1 - Καθόλου, 2 - Μία φορά στο τόσο, 3 - Μερικές φορές, 4 - Αρκετά συχνά, 5 - Συνήθως, αν όχι πάντα. Μέσω των απαντήσεων υπολογίζονται οι μέσες βαθμολογίες των κλιμάκων και υποκλιμάκων και τα υψηλότερα επίπεδά τους αποτυπώνουν και ευρύτερο βαθμό εφαρμογής των σχετικών πρακτικών ηγεσίας από μέρους των προϊσταμένων των ερωτηθέντων.

Το τρίτο μέρος του ερευνητικού εργαλείου αξιολογεί την απόδοση της ομάδας μέσω εννέα στοιχείων που προέρχονται από την κλίμακα μέτρησης της ομαδικής εργασιακής απόδοσης των Puente – Palacios et al. (2016). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 9 δηλώσεις που σχετίζονται με διαφορετικές πτυχές της απόδοσης των εργασιακών ομάδων και οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους με κάθε δήλωση χρησιμοποιώντας και σε αυτή την περίπτωση κλίμακα Likert πέντε σημείων της μορφής: 1 - Διαφωνώ απόλυτα, 2 – Διαφωνώ, 3 - Ούτε διαφωνώ –Ούτε συμφωνώ, 4 – Συμφωνώ και 5 - Συμφωνώ απόλυτα.

Η κλίμακα μέτρησης της ομαδικής εργασιακής απόδοσης, καλύπτει σειρά βασικών διαστάσεων της απόδοσης των εργασιακών ομάδων, συμπεριλαμβανομένων της

ποιότητας υπηρεσιών, της επίτευξης στόχων, της ευελιξίας, της παραγωγικότητας και της αναγνώρισης από τη διοίκηση και άλλες ομάδες εντός του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν την απόδοση της ομάδας τους με βάση αυτές τις διαστάσεις παρέχοντας τις υποκειμενικές τους αντιλήψεις. Μετρώντας τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την απόδοση της ομάδας τους, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο παρέχει πολύτιμες γνώσεις για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ομάδας από την οπτική γωνία των μελών της. Η κλίμακα μέτρησης της ομαδικής εργασιακής απόδοσης, αποδίδει μια συνολική βαθμολογία, η οποία αποδίδεται από τον μέσο όρο των βαθμολογιών των επιμέρους στοιχείων της και υψηλότερα επίπεδα στη συνολική κλίμακα αποτυπώνουν και υψηλότερη αντιληπτή ομαδική εργασιακή απόδοση από μέρους των ερωτηθέντων.

Τέλος, το τέταρτο μέρος του ερευνητικού εργαλείου αποτυπώνει το βαθμό χρήσης 5 στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων από μέρους των ηγετών και πιο συγκεκριμένα της αποφυγής, της εξομάλυνσης, του συμβιβασμού της παρέμβασης εξουσίας και της συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αξιολογεί μέσω 5βάθμιας κλίμακας Likert, τον τρόπο που ο άμεσος προϊστάμενος αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Κάθε ερώτηση περιγράφει μια διαφορετική στρατηγική που μπορεί να χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος για να διαχειριστεί μια σύγκρουση, και οι συμμετέχοντες καλούνται να εκτιμήσουν το βαθμό συμφωνίας τους με κάθε μια από τις αποδιδόμενες στρατηγικές οι οποίες είναι οι εξής:

Αποφυγή - Αναφέρεται στην τάση του προϊστάμενου να αποφεύγει ή να αναβάλλει τη σύγκρουση, ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με το πέρασμα του χρόνου. Βάση αυτής της στρατηγικής, ο προϊστάμενος μπορεί να μην επιθυμεί να εμπλακεί στην αντιμετώπιση της σύγκρουσης ή να θεωρεί ότι η λύση θα προκύψει αυτόματα.

Εξομάλυνση - Αναφέρεται στην τάση του προϊστάμενου να υποχωρεί στη σύγκρουση και να δίνει έμφαση στη διατήρηση ειρηνικών και αρμονικών σχέσεων. Ο προϊστάμενος επιδιώκει να διατηρήσει την ηρεμία και να αποφύγει την επιδείνωση της σύγκρουσης.

Συμβιβασμός - Αυτή η στρατηγική αφορά την τάση του προϊστάμενου να συμβιβάζεται, δίνοντας έμφαση στην εύρεση μιας μέσης λύσης που θα ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές. Ο προϊστάμενος επιδιώκει την επίλυση της σύγκρουσης με συμβιβασμό και συναινετική στάση.

Επιβολή ή Παρέμβαση Εξουσίας - Αφορά την επιθυμία του προϊστάμενου να ζητά την παρέμβαση ανώτερου στελέχους που θα επιβάλει τη δική του άποψη για να τερματίσει τη σύγκρουση. Ο προϊστάμενος επιθυμεί να λύσει τη σύγκρουση με τη χρήση εξουσίας και απόφασης από άνωθεν.

Συνεργασία: Μέσω αυτής της στρατηγικής ο προϊστάμενος να επιδιώκει μια αμοιβαία αποδεκτή λύση μέσα σε ένα κλίμα διαλόγου και συνεργασίας. Επιδιώκει να επιλύσει τη σύγκρουση με συνεργατικό τρόπο, δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού και στην αμοιβαία ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών.

### **4.3 Δείγμα και δειγματοληψία**

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από το σύνολο των εργαζομένων στις δομές δημόσιας υγείας στην Ελληνική επικράτεια. Το δείγμα της έρευνας συμπεριέλαβε αριθμό 140 υποκειμένων οι απαντήσεις των οποίων συλλέχθηκαν μέσω δειγματοληψίας ευχέρειας (convenience sampling). Η επιλογή της μεθόδου της δειγματοληψίας ευχέρειας, πραγματοποιήθηκε με βάση την ευκολία πρόσβασης στους συμμετέχοντες, καθώς και την ταχύτητα και την οικονομική αποδοτικότητα που προσφέρει. Μέσω της δειγματοληψίας ευχέρειας, το δείγμα επιλέγεται γρήγορα και αποτελεσματικά και αντιπροσωπεύει ικανοποιητικά τον πληθυσμό του ενδιαφερομένου τομέα (Emerson, 2021).

Για την υλοποίηση της δειγματοληψίας, χρησιμοποιήθηκε η ηλεκτρονική πλατφόρμα Google Forms, η οποία παρέχει ένα εύχρηστο πλαίσιο για τη συλλογή δεδομένων. Η χρήση ηλεκτρονικής δειγματοληψίας επέτρεψε την αυτοματοποιημένη συλλογή δεδομένων, εξοικονομώντας χρόνο και πόρους. Επιπλέον, η εν λόγω διαδικασία επέτρεψε την άμεση συλλογή δεδομένων από τους συμμετέχοντες, χωρίς τους περιορισμούς που συνήθως συνδέονται με την παραδοσιακή δειγματοληψία, όπως οι φυσικές συναντήσεις ή οι χαρτογραφημένες αποστολές ερωτηματολογίων και έτσι η διαδικασία συλλογής δεδομένων μπόρεσε να είναι αποτελεσματική.

### **4.4 Στατιστικά εργαλεία**

Για την παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας, χρησιμοποιείται συνδυασμός περιγραφικών και επαγωγικών στατιστικών εργαλείων ώστε να πραγματοποιηθεί ολοκληρωμένη ανάλυση των δεδομένων, προσφέροντας πληροφορίες τόσο για τα

χαρακτηριστικά του πληθυσμού της μελέτης όσο και για τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος. Στη βάση αυτή χρησιμοποιούνται περιγραφικές στατιστικές για την παρουσίαση συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος και των επιλογών απάντησης στα επιμέρους στοιχεία του ερευνητικού εργαλείου. Επιπλέον για την αξιολόγηση των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, της κλίμακας εργασιακής απόδοσης και των στρατηγικών διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων υπολογίζονται οι σχετικοί μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις.

Παράλληλα, διεξάγονται τόσο διμεταβλητές όσο και πολυμεταβλητές αναλύσεις. Σε διμεταβλητό επίπεδο, το τεστ συσχέτισης Pearson χρησιμοποιείται για να εξετάσει τη σχέση μεταξύ ζευγών μεταβλητών, ενώ η πολυμεταβλητή ανάλυση διεξάγεται με τη χρήση ανάλυσης παλινδρόμησης με τη μέθοδο των Ελάχιστων τετραγώνων (OLS). Η ανάλυση παλινδρόμησης επιτρέπει στους ερευνητές να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο πολλαπλών ανεξάρτητων μεταβλητών σε μια μεμονωμένη εξαρτημένη μεταβλητή. Με τη χρήση αυτής της τεχνικής, η μελέτη στοχεύει να αποσαφηνίσει τις επιδράσεις των υποκλιμάκων και κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων προς την κλίμακα ομαδικής εργασιακής απόδοσης.

Τέλος, για τη μελέτη της παρουσίας στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων στις μέσες βαθμολογίες των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, χρησιμοποιούνται οι έλεγχοι  $t$  για ανεξάρτητα δείγματα και Ανάλυσης Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης (ANOVA). Σε κάθε περίπτωση των επίπεδο σημαντικότητας για τη διεξαγωγή ελέγχου στατιστικών υποθέσεων είναι το  $\alpha = 0,05$  και για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0.

#### **4.5 Ηθικά ζητήματα**

Πριν από την συμμετοχή τους στη μελέτη, οι ερωτηθέντες είχαν λεπτομερή ενημέρωση σχετικά με τον χαρακτήρα και τον σκοπό της έρευνας, καθώς και τα δικαιώματά τους ως συμμετέχοντες σε αυτή. Στη βάση αυτή ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν την πλήρη κατανόηση των ερευνητικών σκοπών και να επιβεβαιώσουν την

εθελοντική τους συμμετοχή στη μελέτη. Επιπρόσθετα, υπέβαλαν τη συγκατάθεση για την επεξεργασία των δεδομένων τους. Η διαδικασία ενημερωμένης συναίνεσης οργανώθηκε προσεκτικά, με σκοπό να διασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες είχαν πλήρη κατανόηση των στοιχείων που χαρακτηρίζουν τη μελέτη και των συνεπειών της συμμετοχής τους σε αυτήν.

Κατά τη συγκεκριμένη δόθηκε εκτενής πληροφόρηση για τους σκοπούς και τη διαδικασία της έρευνας, συμπεριλαμβανομένων των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και των πιθανών συνεπειών για τους συμμετέχοντες σε αυτή. Επιπλέον, αναλύθηκαν τα δικαιώματα των συμμετεχόντων σύμφωνα με την ηθική και νομική προσέγγιση της έρευνας, προσφέροντας έτσι στους συμμετέχοντες την διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων. Τέλος, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το δικαίωμά τους να αποσυρθούν από τη συμμετοχή τους στη μελέτη οποτεδήποτε, χωρίς καμία δυσμενή επίπτωση για τους ίδιους.

## Κεφάλαιο 5

### Αποτελέσματα έρευνας

Ξεκινώντας την παράθεση των αποτελεσμάτων της στατιστικής μελέτης και εστιάζοντας αρχικά στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων σε αυτή, προκύπτει ότι το 64,3% του δείγματος αποτελείται από γυναίκες και το 35,7% από άνδρες, μέσης ηλικίας  $46,3 \pm 7,1$  ετών. Σε ότι αφορά στο μορφωτικό επίπεδο των επαγγελματιών υγείας, το 6,4% αυτών είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και το 5,0% ΙΕΚ ή ΚΕΚ. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (67,1%), είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 21,4% αυτών είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών. Αναφορικά με τη σχέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, το 75,0% αυτών είναι αορίστου και το 25,0% ορισμένου χρόνου, ενώ το δείγμα αποτελείται κατά 18,6% απλό ιατρικό προσωπικό, κατά 49,9% από νοσηλευτικό, κατά 21,4% από διοικητικό και κατά 10,7% από τεχνικό προσωπικό. Επίσης, το 10,0% του δείγματος απασχολείται σε οργανισμούς πρωτοβάθμιας, το 57,1% σε οργανισμούς δευτεροβάθμιας και το 32,9% τριτοβάθμιας φροντίδας υγείας. Μάλιστα, το 15,7% των οργανισμών αυτών βρίσκεται σε αγροτικές περιοχές το 18,6% σε ημιαστικές και το 65,7% σε αστικά κέντρα. Το 22,1% των ερωτηθέντων κατέχει κατώτερου επιπέδου θέση, το 65,7% μεσαίου και το 12,1% ανωτέρου επιπέδου, ενώ τέλος ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα στη δημόσια υγεία είναι ίσος με  $13,6 \pm 7,3$  και στον τρέχον οργανισμό  $10,6 \pm 5,9$  έτη.

**Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία**

		N	%
Φύλο	Γυναίκα	90	64,3%
	Άντρας	50	35,7%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	9	6,4%
	ΙΕΚ-ΚΕΚ	7	5,0%
	ΑΕΙ-ΤΕΙ	94	67,1%
	Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	30	21,4%
Σχέση εργασίας	Αορίστου χρόνου	105	75,0%
	Ορισμένου χρόνου	35	25,0%
Ειδικότητα	Ιατρικό προσωπικό	26	18,6%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	69	49,3%
	Διοικητικό προσωπικό	30	21,4%
	Τεχνικό προσωπικό	15	10,7%
Βαθμίδα παροχής υγείας	Πρωτοβάθμια	14	10,0%
	Δευτεροβάθμια	80	57,1%
	Τριτοβάθμια	46	32,9%
Τόπος εργασίας	Αγροτική περιοχή	22	15,7%
	Ημιαστική περιοχή	26	18,6%
	Αστική περιοχή	92	65,7%
Θέση στην ιεραρχία του οργανισμού	Κατώτερου επιπέδου	31	22,1%
	Μεσαίου επιπέδου	92	65,7%
	Ανώτερου επιπέδου	17	12,1%
		M.O.	T.A.
Ηλικία		46,31	7,12
Χρόνος εργασίας στη δημόσια υγεία		13,64	7,31
Χρόνος εργασίας στον τρέχον οργανισμό		10,55	5,86

Περνώντας στα αποτελέσματα που αφορούν το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας και σε ό,τι αφορά την κλίμακα εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αρχικά παρατηρείται ότι ο βαθμός που οι υγειονομικοί ηγέτες ασκούν εξιδανικευμένη επιρροή βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους είναι μέτριος (M.O. = 3,14, T.A. = 1,09), ενώ χαμηλότερο είναι το επίπεδο άσκησης εξιδανικευμένης επιρροής βάσει της συμπεριφοράς τους (M.O. = 2,82, T.A. = 0,88). Αρκετά χαμηλός είναι ο βαθμός εμπυχωτικής παρακίνησης που ασκούν οι υγειονομικοί ηγέτες με τη μέση βαθμολογία της σχετικής υποκλίμακας να είναι ίση με 2,64 (T.A. = 1,04), ενώ αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα που αφορούν την υποκλίμακα της διανοητικής διέγερσης (M.O. = 2,78, T.A. = 0,97). Τέλος, χαμηλότερος του μετρίου είναι ο βαθμός που οι ηγέτες δείχνουν εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους τους, με τον συνολικό βαθμό

εφαρμογής των πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας από μέρους τους να είναι σχετικά χαμηλός.

**Πίνακας 2: Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων και της συνολικής κλίμακας της μετασχηματιστικής ηγεσίας**

	Καθόλου		Μία φορά στο τόσο		Μερικές φορές		Αρκετά συχνά		Συνήθως, αν όχι πάντα		M.O.	T.A.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	27	19,3%	19	13,6%	34	24,3%	38	27,1%	22	15,7%	3,06	1,35
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	17	12,1%	17	12,1%	43	30,7%	30	21,4%	33	23,6%	3,32	1,29
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	28	20,0%	23	16,4%	23	16,4%	25	17,9%	41	29,3%	3,20	1,51
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	19	13,6%	45	32,1%	25	17,9%	25	17,9%	26	18,6%	2,96	1,34
<b>Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά</b>											<b>3,14</b>	<b>1,09</b>
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	50	35,7%	18	12,9%	28	20,0%	31	22,1%	13	9,3%	2,56	1,41
Καθορίζει τη σπουδαιότητα της ισχυρής αίσθησης του σκοπού	35	25,0%	25	17,9%	50	35,7%	23	16,4%	7	5,0%	2,59	1,18
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	5	3,6%	14	10,0%	68	48,6%	32	22,9%	21	15,0%	3,36	0,98
Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση αποστολής	34	24,3%	25	17,9%	38	27,1%	23	16,4%	20	14,3%	2,79	1,36
<b>Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά</b>											<b>2,82</b>	<b>0,88</b>
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	32	22,9%	48	34,3%	32	22,9%	16	11,4%	12	8,6%	2,49	1,21
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	35	25,0%	40	28,6%	21	15,0%	29	20,7%	15	10,7%	2,64	1,34
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	54	38,6%	23	16,4%	43	30,7%	5	3,6%	15	10,7%	2,31	1,31
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	10	7,1%	35	25,0%	35	25,0%	48	34,3%	12	8,6%	3,12	1,10
<b>Εμψυχωτική παρακίνηση</b>											<b>2,64</b>	<b>1,04</b>
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	28	20,0%	30	21,4%	45	32,1%	32	22,9%	5	3,6%	2,69	1,14
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	22	15,7%	22	15,7%	51	36,4%	23	16,4%	22	15,7%	3,01	1,26
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	31	22,1%	26	18,6%	52	37,1%	19	13,6%	12	8,6%	2,68	1,21
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	26	18,6%	33	23,6%	46	32,9%	23	16,4%	12	8,6%	2,73	1,19



<b>Διανοητική διέγερση</b>												<b>2,78</b>	<b>0,97</b>
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	49	35,0%	32	22,9%	14	10,0%	33	23,6%	12	8,6%		2,48	1,40
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	29	20,7%	18	12,9%	30	21,4%	37	26,4%	26	18,6%		3,09	1,40
Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	40	28,6%	21	15,0%	30	21,4%	32	22,9%	17	12,1%		2,75	1,40
Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητες μου	39	27,9%	23	16,4%	23	16,4%	22	15,7%	33	23,6%		2,91	1,54
<b>Εξατομικευμένο ενδιαφέρον</b>												<b>2,81</b>	<b>1,17</b>
<b>Μετασηματιστική ηγεσία</b>												<b>2,84</b>	<b>0,93</b>

Σχετικά με το επίπεδο εφαρμογής του συναλλακτικού στιλ ηγεσίας, προκύπτει ότι και αυτό είναι μέτριου βαθμού με τη σχετική μέση βαθμολογία της αντίστοιχης συνολικής κλίμακας να είναι ίση με 2,94 (Τ.Α. = 0,47). Σχετικά αυξημένος είναι ο βαθμός εφαρμογής της πρακτικής της εξαρτημένης ανταμοιβής (Μ.Ο. = 3,22, Τ.Α. = 1,06), με το βαθμός άσκησης ενεργητικής (Μ.Ο. = 2,94, Τ.Α. = 1,00) και παθητικής (Μ.Ο. = 2,99, Τ.Α. = 0,95) διαχείρισης κατ' εξαίρεση να είναι μέτριος. Αντίθετα, αισθητά χαμηλότερο είναι το επίπεδο εφαρμογής ηγεσίας ελεύθερης λειτουργίας από μέρους των υγειονομικών ηγετών (Μ.Ο. = 2,62, Τ.Α. = 1,00).

**Πίνακας 3: Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων και της συνολικής κλίμακας της συναλλακτικής ηγεσίας**

	Καθόλου		Μία φορά στο τόσο		Μερικές φορές		Αρκετά συχνά		Συνήθως, αν όχι πάντα		M.O.	T.A.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	17	12,1%	17	12,1%	30	21,4%	48	34,3%	28	20,0%	3,38	1,27
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	34	24,3%	24	17,1%	21	15,0%	38	27,1%	23	16,4%	2,94	1,44
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	39	27,9%	20	14,3%	38	27,1%	21	15,0%	22	15,7%	2,76	1,41
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	8	5,7%	5	3,6%	45	32,1%	33	23,6%	49	35,0%	3,79	1,14
<b>Εξαρτημένη ανταμοιβή</b>											<b>3,22</b>	<b>1,06</b>
Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα δεδομένα	26	18,6%	29	20,7%	50	35,7%	18	12,9%	17	12,1%	2,79	1,24
Επικεντρώνει την πλήρη προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	17	12,1%	41	29,3%	28	20,0%	34	24,3%	20	14,3%	2,99	1,27
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	5	3,6%	48	34,3%	33	23,6%	24	17,1%	30	21,4%	3,19	1,22
Μου επιστρά την προσοχή στις αποτυχίες για να ανταποκριθώ στα δεδομένα	27	19,3%	35	25,0%	41	29,3%	13	9,3%	24	17,1%	2,80	1,33
<b>Ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση</b>											<b>2,94</b>	<b>1,00</b>
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	19	13,6%	19	13,6%	41	29,3%	23	16,4%	38	27,1%	3,30	1,36
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	35	25,0%	20	14,3%	42	30,0%	25	17,9%	18	12,9%	2,79	1,34
Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	22	15,7%	19	13,6%	45	32,1%	22	15,7%	32	22,9%	3,16	1,35
Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	32	22,9%	30	21,4%	40	28,6%	21	15,0%	17	12,1%	2,99	1,27
<b>Παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση</b>											<b>2,99</b>	<b>0,95</b>
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά θέματα	47	33,6%	26	18,6%	36	25,7%	11	7,9%	20	14,3%	2,51	1,40
Είναι απών όταν τον/την έχουν ανάγκη	53	37,9%	13	9,3%	51	36,4%	13	9,3%	10	7,1%	2,39	1,27
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	22	15,7%	25	17,9%	50	35,7%	35	25,0%	8	5,7%	2,87	1,13
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	27	19,3%	42	30,0%	34	24,3%	19	13,6%	18	12,9%	2,71	1,28
<b>Ηγεσία ελεύθερης λειτουργίας</b>											<b>2,62</b>	<b>1,00</b>
<b>Συναλλακτική ηγεσία</b>											<b>2,94</b>	<b>0,47</b>

Ολοκληρώνοντας τα αποτελέσματα που αφορούν στις απαντήσεις των ερωτηθέντων στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας, προκύπτει ότι ο βαθμός εφαρμογής του στιλ της παθητικής ηγεσίας είναι σχετικά υψηλότερος (M.O. = 3,12, T.A. = 1,28)

σε σχέση με τη μετασηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία. Μάλιστα, σταθερά ανώτερος του μετρίου είναι ο μέσος όρος των βαθμολογιών του συνόλου των σχετικών υποκλιμάκων της μεγαλύτερης προσπάθειας των ηγετών, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης, ο οποίος παρουσιάζει ιδιαίτερη ομοιογένεια.

**Πίνακας 4: Περιγραφική στατιστική των υποκλιμάκων και της συνολικής κλίμακας της παθητικής ηγεσίας**

	Καθόλου		Μία φορά στο τόσο		Μερικές φορές		Αρκετά συχνά		Συνήθως, αν όχι πάντα		M.O.	T.A.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	37	26,4%	10	7,1%	51	36,4%	12	8,6%	30	21,4%	2,91	1,44
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	32	22,9%	13	9,3%	29	20,7%	33	23,6%	33	23,6%	3,16	1,48
Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	19	13,6%	18	12,9%	44	31,4%	21	15,0%	38	27,1%	3,29	1,35
<b>Μεγαλύτερη προσπάθεια</b>											<b>3,12</b>	<b>1,34</b>
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	26	18,6%	18	12,9%	13	9,3%	60	42,9%	23	16,4%	3,26	1,38
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	36	25,7%	21	15,0%	53	37,9%	21	15,0%	9	6,4%	2,61	1,20
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Οργανισμού	19	13,6%	22	15,7%	42	30,0%	23	16,4%	34	24,3%	3,22	1,34
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	13	9,3%	21	15,0%	35	25,0%	38	27,1%	33	23,6%	3,41	1,26
<b>Αποτελεσματικότητα</b>											<b>3,13</b>	<b>1,19</b>
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	29	20,7%	22	15,7%	59	42,1%	23	16,4%	7	5,0%	2,69	1,12
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	13	9,3%	21	15,0%	21	15,0%	43	30,7%	42	30,0%	3,57	1,31
<b>Ικανοποίηση</b>											<b>3,13</b>	<b>1,12</b>
<b>Παθητική ηγεσία</b>											<b>3,12</b>	<b>1,28</b>

Διερευνώντας το επίπεδο της εκτίμησης της ομαδικής εργασιακής απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς παροχής υγειονομικής περίθαλψης, παρατηρείται ότι αυτή είναι αρκετά υψηλή (M.O. = 3,58, T.A. = 0,57). Μάλιστα, τονίζεται το εξαιρετικά υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας των εργασιακών ομάδων, η συνεχής επίτευξη των καθορισμένων στόχων και η τήρηση των προθεσμιών ολοκλήρωσης των εργασιών που ορίζονται. Αντίθετα, χαμηλότερος είναι ο βαθμός αναγνώρισης των επιδόσεων των εργασιακών ομάδων από μέρους της διεύθυνσης των υγειονομικών οργανισμών και άλλων εργασιακών ομάδων.

**Πίνακας 5: Περιγραφική στατιστική της κλίμακας της ομαδικής εργασιακής απόδοσης**

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ – Ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		M.O.	T.A.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Οι υπηρεσίες που παρέχονται από την ομάδα μου θεωρούνται ικανοποιητικές από άτομα που τις λαμβάνουν	2	1,4%	8	5,7%	50	35,7%	64	45,7%	16	11,4%	3,60	0,82
Οι υπηρεσίες της ομάδας μου είναι κορυφαίας ποιότητας	4	2,9%	12	8,6%	54	38,6%	54	38,6%	16	11,4%	3,47	0,91
Η ομάδα μου επιτυγχάνει με επιτυχία τους στόχους εργασίας της	0	0,0%	4	2,9%	54	38,6%	70	50,0%	12	8,6%	3,64	0,68
Η ομάδα αναγνωρίζεται από τη διεύθυνση του οργανισμού για τις υψηλές επιδόσεις της	12	8,6%	26	18,6%	42	30,0%	52	37,1%	8	5,7%	3,13	1,06
Η ομάδα μου ανταποκρίνεται με ευελιξία σε νέες απαιτήσεις	0	0,0%	12	8,6%	46	32,9%	60	42,9%	22	15,7%	3,66	0,85
Τηρούνται οι προθεσμίες ολοκλήρωσης εργασιών που ορίζει η ομάδα	2	1,4%	10	7,1%	34	24,3%	70	50,0%	24	17,1%	3,74	0,88
Η ομάδα μου είναι παραγωγική	0	0,0%	4	2,9%	34	24,3%	68	48,6%	34	24,3%	3,94	0,78
Οι καθορισμένοι στόχοι επιτυγχάνονται από την ομάδα	0	0,0%	8	5,7%	34	24,3%	78	55,7%	20	14,3%	3,79	0,76
Άλλες ομάδες εντός του οργανισμού αναγνωρίζουν την υψηλή απόδοση της ομάδας μου	10	7,1%	14	10,0%	60	42,9%	48	34,3%	8	5,7%	3,21	0,96
<b>Ομαδική εργασιακή απόδοση</b>											<b>3,58</b>	<b>0,57</b>

Ολοκληρώνοντας την παράθεση των αποτελεσμάτων της μελέτης με τη χρήση εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής και αναφορικά με τις εφαρμοζόμενες από τους υγειονομικούς ηγέτες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, αρχικά προκύπτει ότι αυτή της αποφυγής δεν εφαρμόζεται σε υψηλό βαθμό (M.O. = 2,86, T.A. = 1,54), ενώ παράλληλα ιδιαίτερα χαμηλό είναι και το επίπεδο της εφαρμογής της στρατηγικής της συνεργασίας (M.O. = 2,64, T.A. = 1,33). Σχετικά υψηλός είναι ο βαθμός της διαχείρισης συγκρούσεων από μέρους των υγειονομικών ηγετών μέσω της εφαρμογής των στρατηγικών της εξομάλυνσης (M.O. = 3,29, T.A. = 1,36) και της επιβολής – παρέμβασης εξουσίας (M.O. = 3,29, T.A. = 1,46), ενώ μέτριος είναι ο βαθμός εφαρμογής της στρατηγικής του συμβιβασμού (M.O. = 3,07, T.A. = 1,50).

**Πίνακας 6: Περιγραφική στατιστική των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων από μέρους της ηγεσίας**

	Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα πολύ		M.O.	T.A.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Αποφυγή: Αποφεύγει, αναβάλλει συνεχώς ή αγνοεί τη σύγκρουση, ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με το πέρασμα του χρόνου	42	30,0%	22	15,7%	18	12,9%	30	21,4%	28	20,0%	2,86	1,54
Εξομάλυνση: Υποχωρεί στη σύγκρουση δίνοντας έμφαση στη διατήρηση ειρηνικών - αρμονικών σχέσεων και αποδέχεται τις θέσεις της άλλης πλευράς	18	12,9%	26	18,6%	28	20,0%	34	24,3%	34	24,3%	3,29	1,36
Συμβιβασμός: Συμβιβάζεται μοιράζοντας τη διαφορά και βρίσκεται μια μέση λύση η οποία θα επιλύσει επιφανειακά τη σύγκρουση	32	22,9%	24	17,1%	18	12,9%	34	24,3%	32	22,9%	3,07	1,50
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας: Ζητά την παρέμβαση κάποιου ανώτερου στελέχους, που επιβάλλει στις δύο πλευρές τη δική του άποψη και σταματάει την σύγκρουση	26	18,6%	16	11,4%	30	21,4%	28	20,0%	40	28,6%	3,29	1,46
Συνεργασία: Επιδιώκει μια αμοιβαία αποδεκτή λύση μέσα σε ένα κλίμα διαλόγου και συνεργασίας δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού	34	24,3%	38	27,1%	28	20,0%	24	17,1%	16	11,4%	2,64	1,33

Στη συνέχεια της μελέτης εφαρμόζονται κατά ζεύγη συσχετίσεις κατά Pearson, του συνόλου των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας. Αρχικά, προκύπτει ότι οι σχετικές συσχετίσεις είναι στην πλειοψηφία τους θετικές και στατιστικά σημαντικές ( $p < 0,001$ ), στοιχείο που σηματοδοτεί την ύπαρξη ομόρροπης γραμμικής σχέσης μεταξύ των εφαρμοζόμενων πρακτικών ηγεσίας. Παρόλα αυτά θα πρέπει να σημειωθούν ορισμένες εξαιρέσεις, που αφορούν τη συσχέτιση της πρακτικής της παθητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση και της ηγεσίας ελεύθερης λειτουργίας με το σύνολο των λοιπών υποκλιμάκων ( $p < 0,001$ ), ενώ παράλληλα προκύπτει θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο προαναφερθέντων μεταβλητών ( $r = 0,534$ ,  $p < 0,001$ ). Παράλληλα, παρατηρείται μη στατιστική συσχέτιση της παθητικής και ενεργητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση ( $p = 0,867$ ).

**Πίνακας 7: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας**

	Εξιδανικευμένη επιρροή- Χαρακτηριστικά	Εξιδανικευμένη επιρροή- Συμπεριφορά	Εμψυχωτική παρακίνηση	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Εξαρτημένη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση κατ' εξάιρεση	Παθητική διαχείριση κατ' εξάιρεση	Ηγεσία ελεύθερης λειτουργίας	Μεγαλύτερη προσπάθεια	Αποτελεσματικότητα	Ικανοποίηση	
Εξιδανικευμένη επιρροή- Χαρακτηριστικά	r p	1											
Εξιδανικευμένη επιρροή- Συμπεριφορά	r p	0,708 0,000	1										
Εμψυχωτική παρακίνηση	r p	0,707 0,000	0,845 0,000	1									
Διανοητική διέγερση	r p	0,772 0,000	0,801 0,000	0,756 0,000	1								
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	r p	0,725 0,000	0,781 0,000	0,791 0,000	0,782 0,000	1							
Εξαρτημένη ανταμοιβή	r p	0,836 0,000	0,763 0,000	0,793 0,000	0,812 0,000	0,896 0,000	1						
Ενεργητική διαχείριση κατ' εξάιρεση	r p	0,544 0,000	0,811 0,000	0,717 0,000	0,662 0,000	0,646 0,000	0,586 0,000	1					
Παθητική διαχείριση κατ' εξάιρεση	r p	-0,337 0,000	-0,235 0,005	-0,303 0,000	-0,392 0,000	-0,376 0,000	-0,401 0,000	0,014 0,867	1				
Ηγεσία ελεύθερης λειτουργίας	r p	-0,646 0,000	-0,401 0,000	-0,429 0,000	-0,591 0,000	-0,524 0,000	-0,619 0,000	-0,317 0,000	0,534 0,000	1			
Μεγαλύτερη προσπάθεια	r p	0,808 0,000	0,770 0,000	0,770 0,000	0,821 0,000	0,769 0,000	0,842 0,000	0,681 0,000	-0,436 0,000	-0,643 0,000	1		
Αποτελεσματικότητα	r p	0,817 0,000	0,674 0,000	0,731 0,000	0,763 0,000	0,788 0,000	0,902 0,000	0,581 0,000	-0,353 0,000	-0,652 0,000	0,877 0,000	1	
Ικανοποίηση	r p	0,807 0,000	0,736 0,000	0,756 0,000	0,779 0,000	0,795 0,000	0,885 0,000	0,593 0,000	-0,447 0,000	-0,674 0,000	0,888 0,000	0,844 0,000	1

Μέσω της συσχέτισης των συνολικών κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, παρατηρείται ότι οι σχετικοί συντελεστές  $r$  είναι κατά κανόνα θετικοί και στατιστικά σημαντικοί, σηματοδοτώντας την συνδυαστική εφαρμογή στοιχείων της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της παθητικής ηγεσίας από μέρους των υγειονομικών ηγετών. Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται μέτρια θετική συσχέτιση της κλίμακας της μετασχηματιστικής ηγεσίας και εκείνης της συναλλακτικής ηγεσίας ( $r = 0,414, p < 0,001$ ) και ισχυρή συσχέτιση των κλιμάκων μετασχηματιστικής και παθητικής ηγεσίας ( $r = 0,846, p < 0,001$ ). Αντίθετα, ασθενής είναι η συσχέτιση της κλίμακας συναλλακτικής ηγεσίας και της κλίμακας παθητικής ηγεσίας ( $r = 0,290, p = 0,001$ ).

**Πίνακας 8: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας**

		Μετασχηματιστική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Παθητική ηγεσία
Μετασχηματιστική ηγεσία	r	1		
	p			
Συναλλακτική ηγεσία	r	0,414	1	
	p	0,000		
Παθητική ηγεσία	r	0,846	0,290	1
	p	0,000	0,001	

Προχωρώντας σε συσχέτιση των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης, παρατηρείται ότι στις περιπτώσεις που αποτυπώνεται αυξημένος βαθμός εξιδανικευμένης επιρροής, εμπνευστικής παρακίνησης, διανοητικής διέγερσης, εξατομικευμένου ενδιαφέροντος, εξαρτημένης ανταμοιβής, ενεργητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση, παθητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση, μεγαλύτερης προσπάθειας, αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης από μέρους των υγειονομικών ηγετών προκύπτει και αυξημένη εργασιακή απόδοση και το αντίστροφο, καθώς οι σχετικοί συντελεστές  $r$  είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί ( $p < 0,001$ ). Αντίθετα, η αυξημένη εφαρμογή της πρακτικής της ηγεσίας ελεύθερης λειτουργίας, συνδέεται με χαμηλότερη ομαδική εργασιακή απόδοση στους υγειονομικούς οργανισμούς ( $r = -0,232, p = 0,006$ ).

**Πίνακας 9: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης**

	Ομαδική εργασιακή απόδοση	
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά	r	0,422
	p	0,000
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά	r	0,551
	p	0,000
Εμπυχωτική παρακίνηση	r	0,511
	p	0,000
Διανοητική διέγερση	r	0,403
	p	0,000
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	r	0,520
	p	0,000
Εξαρτημένη ανταμοιβή	r	0,451
	p	0,000
Ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση	r	0,687
	p	0,000
Παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση	r	0,320
	p	0,000
Ηγεσία ελεύθερης λειτουργίας	r	-0,232
	p	0,006
Μεγαλύτερη προσπάθεια	r	0,480
	p	0,000
Αποτελεσματικότητα	r	0,389
	p	0,000
Ικανοποίηση	r	0,331
	p	0,000

Παράλληλα προκύπτει, ότι η πλέον ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της κλίμακας της ομαδικής εργασιακής απόδοσης και των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου ηγεσίας παρατηρείται, αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής του συναλλακτικού στιλ ηγεσίας ( $r = 0,606$ ,  $p < 0,001$ ). Παρόλα αυτά θετικοί και στατιστικά σημαντικοί είναι και οι συντελεστές συσχέτισης της κλίμακας της ομαδικής εργασιακής απόδοσης και των κλιμάκων της μετασηματιστικής ( $r = 0,533$ ,  $p < 0,001$ ) και παθητικής ηγεσίας ( $r = 0,382$ ,  $p < 0,001$ ). Βάσει των παραπάνω αποτελεσμάτων συμπεραίνεται ότι η αυξημένη εφαρμογή του συνόλου των εξεταζόμενων στιλ ηγεσίας στους υγειονομικούς οργανισμούς συνδέεται με αυξημένη εργασιακή απόδοση από μέρους των εργασιακών ομάδων και το αντίστροφο.



**Πίνακας 10: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης**

		Ομαδική εργασιακή απόδοση
Μετασχηματιστική ηγεσία	r	0,533
	p	0,000
Συναλλακτική ηγεσία	r	0,606
	p	0,000
Παθητική ηγεσία	r	0,382
	p	0,000

Εφαρμόζοντας συσχετίσεις κατά ζεύγη των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και του βαθμού εφαρμογής των διαφορετικών στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων από μέρους των υγειονομικών ηγετών, αρχικά παρατηρείται ότι δεν προκύπτει σε καμία περίπτωση στατιστικά σημαντική συσχέτιση των σχετικών υποκλιμάκων και της στρατηγικής της αποφυγής ( $p > 0,05$ ), αλλά και της επιβολής – παρέμβασης εξουσίας ( $p > 0,005$ ). Αντίθετα, ο υψηλός βαθμός εξιδανικευμένης επιρροής με βάση των χαρακτηριστικά ( $r = 0,175$ ,  $p = 0,038$ ) και με βάση τη συμπεριφορά ( $r = 0,217$ ,  $p = 0,010$ ) των ηγετών, η αυξημένη από μέρους τους διανοητική διέγερση ( $r = 0,183$ ,  $p = 0,030$ ), το εξατομικευμένο ενδιαφέρον ( $r = 0,194$ ,  $p = 0,021$ ) και ανταμοιβή ( $r = 0,193$ ,  $p = 0,022$ ), η ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση ( $r = 0,250$ ,  $p = 0,003$ ), η μεγαλύτερη από μέρους τους προσπάθεια ( $r = 0,193$ ,  $p = 0,022$ ) και ικανοποίηση ( $r = 0,191$ ,  $p = 0,024$ ) συνδέονται με αυξημένη χρήση της πρακτικής της εξομάλυνσης στη διαδικασία της διαχείρισης συγκρούσεων. Η εφαρμογή των πρακτικών ηγεσίας που αφορούν την εξιδανικευμένη επιρροή με βάση τα χαρακτηριστικά ( $r = -0,176$ ,  $p = 0,037$ ), την ικανοποίηση των ηγετών ( $r = -0,185$ ,  $p = 0,029$ ) και την εξαρτημένη ανταμοιβή ( $r = -0,175$ ,  $p = 0,039$ ) συσχετίζεται αρνητικά με το βαθμό χρήσης της στρατηγικής του συμβιβασμού στη διαχείριση συγκρούσεων, ενώ θετική είναι η συσχέτιση της με την πρακτική της ενεργητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση ( $r = 0,349$ ,  $p = 0,025$ ). Τέλος, το σύνολο των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την αξιοποίηση τεχνικών συνεργασίας από μέρους των ηγετών ( $p < 0,001$ ), με εξαίρεση εκείνες της παθητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση ( $r = -0,333$ ,  $p < 0,037$ ) και της ηγεσίας ελεύθερης λειτουργίας ( $r = -0,430$ ,  $p < 0,001$ ).

**Πίνακας 11: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των υπόκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων**

		Αποφυγή	Εξομάλυνση	Συμβιβασμός	Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	Συνεργασία
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά	r	0,001	0,175	-0,176	0,066	0,639
	p	0,991	0,038	0,037	0,439	0,000
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά	r	-0,071	0,217	-0,124	0,124	0,938
	p	0,405	0,010	0,143	0,144	0,000
Εμπυχωτική παρακίνηση	r	-0,129	0,151	-0,156	0,071	0,804
	p	0,128	0,075	0,065	0,406	0,000
Διανοητική διέγερση	r	-0,016	0,183	-0,109	0,118	0,794
	p	0,854	0,030	0,200	0,164	0,000
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	r	-0,093	0,194	-0,073	0,119	0,688
	p	0,273	0,021	0,392	0,162	0,000
Εξαρτημένη ανταμοιβή	r	-0,095	0,193	-0,175	0,063	0,708
	p	0,265	0,022	0,039	0,458	0,000
Ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση	r	-0,032	0,250	-0,080	0,100	0,779
	p	0,706	0,003	0,349	0,242	0,000
Παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση	r	0,122	0,043	0,025	-0,098	-0,333
	p	0,151	0,615	0,766	0,248	0,000
Ηγεσία ελεύθερης λειτουργίας	r	0,104	-0,056	0,137	0,019	-0,430
	p	0,223	0,515	0,106	0,827	0,000
Μεγαλύτερη προσπάθεια	r	0,007	0,193	-0,116	0,086	0,742
	p	0,932	0,022	0,171	0,311	0,000
Αποτελεσματικότητα	r	-0,087	0,191	-0,130	0,053	0,612
	p	0,308	0,024	0,125	0,535	0,000
Ικανοποίηση	r	-0,037	0,121	-0,185	0,058	0,711
	p	0,665	0,154	0,029	0,496	0,000

Επιπρόσθετα, οι ηγέτες που εφαρμόζουν σε υψηλό βαθμό τις πρακτικές του μετασχηματιστικού στιλ ηγεσίας τείνουν να επιχειρούν επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων μέσω εξομάλυνσης ( $r = 0,203$ ,  $p = 0,016$ ) και συνεργασίας ( $r = 0,847$ ,  $p < 0,001$ ), ενώ θετική είναι η συσχέτιση της εφαρμογής των ανωτέρω στρατηγικών και στις περιπτώσεις που αναλαμβάνεται το συναλλακτικό στιλ ηγεσίας ( $r = 0,233$ ,  $p = 0,006$  και  $r = 0,414$ ,  $p < 0,001$  αντίστοιχα). Τέλος, η αυξημένη εφαρμογή των πρακτικών του παθητικού στιλ ηγεσίας, επίσης συνδέεται με την αυξημένη επιλογή συνεργατικών στρατηγικών συνεργασίας στην διαχείριση συγκρούσεων και το αντίστροφο ( $r = 0,732$ ,  $p < 0,001$ ).

**Πίνακας 12: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων**

		Μετασχηματιστική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Παθητική ηγεσία
Αποφυγή	r	-0,069	0,046	-0,077
	p	0,418	0,587	0,367
Εξομάλυνση	r	0,203	0,233	0,160
	p	0,016	0,006	0,059
Συμβιβασμός	r	-0,141	-0,055	-0,114
	p	0,096	0,522	0,182
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	r	0,109	0,048	0,036
	p	0,198	0,570	0,673
Συνεργασία	r	0,847	0,414	0,732
	p	0,000	0,000	0,000

Ολοκληρώνοντας τις διαδικασίες των συσχετίσεων των κλιμάκων του ερευνητικού εργαλείου της μελέτης, παρατηρείται ότι η χρήση από μέρους των υγειονομικών ηγετών των στρατηγικών της εξομάλυνσης ( $r = 0,258$ ,  $p = 0,002$ ) και ιδιαίτερα της συνεργασίας ( $r = 0,446$ ,  $p < 0,001$ ) στη διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων συνδέεται με αυξημένη ομαδική εργασιακή απόδοση.

**Πίνακας 13: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων**

		Ομαδική εργασιακή απόδοση
Αποφυγή	r	0,038
	p	0,655
Εξομάλυνση	r	0,258
	p	0,002
Συμβιβασμός	r	-0,070
	p	0,411
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	r	0,051
	p	0,553
Συνεργασία	r	0,446
	p	0,000

Στη συνέχεια, της μελέτης πραγματοποιείται σειρά παλινδρομήσεων με τη χρήση της μεθόδου Ελαχίστων Τετραγώνων (OLS), ώστε να διαπιστωθεί η επίδραση των εφαρμοζόμενων πρακτικών ηγεσίας και στρατηγικών διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων προς την ομαδική εργασιακή απόδοση. Αρχικά, παρατηρείται ότι οι

πρακτικές ηγεσίας που επιδρούν θετικά στην ομαδική εργασιακή απόδοση είναι αυτές του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος ( $\beta_5 = 0,194$ ,  $p = 0,001$ ), της εξαρτημένης ανταμοιβής ( $\beta_6 = 0,337$ ,  $p < 0,001$ ), της ενεργητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση ( $\beta_7 = 0,216$ ,  $p < 0,001$ ), της παθητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση ( $\beta_8 = 0,293$ ,  $p < 0,001$ ) και της μεγαλύτερης προσπάθειας από μέρους των ηγετών ( $\beta_9 = 0,391$ ,  $p < 0,001$ ). Αντίθετα, άσκηση αυξημένης διανοητικής διέγερσης ( $\beta_4 = -0,198$ ,  $p = 0,001$ ), η εφαρμογή ηγεσίας ελεύθερης λειτουργίας ( $\beta_9 = 0,187$ ,  $p < 0,001$ ) και η αυξημένη αποτελεσματικότητα ( $\beta_{11} = 0,135$ ,  $p < 0,001$ ) και ικανοποίηση ( $\beta_{12} = 0,420$ ,  $p = 0,001$ ) των υγειονομικών ηγετών οδηγούν σε περιστολή της απόδοσης των εργασιακών ομάδων στους δημόσιους οργανισμούς παροχής φροντίδας υγείας. Η εφαρμοζόμενη παλινδρόμηση κρίνεται βάσει της στατιστικής F στατιστικά σημαντική ( $F = 31,532$ ,  $p < 0,001$ ) και η συνολική επεξηγηματικότητα της μεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών στη μεταβλητότητα της εξαρτημένης παρουσιάζεται να είναι ίση με 72,5%.

**Πίνακας 14: Παλινδρόμηση OLS των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας προς την κλίμακα ομαδικής εργασιακής απόδοσης**

	$\beta$	t	p
Σταθερά	2,462	11,972	0,000
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά	0,055	1,106	0,271
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά	-0,067	-0,880	0,381
Εμπνευστική παρακίνηση	0,085	1,628	0,106
Διανοητική διέγερση	-0,198	-3,515	0,001
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0,194	3,516	0,001
Εξαρτημένη ανταμοιβή	0,337	3,617	0,000
Ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση	0,216	4,001	0,000
Παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση	0,293	7,505	0,000
Ηγεσία ελεύθερης λειτουργίας	-0,187	-4,528	0,000
Μεγαλύτερη προσπάθεια	0,391	6,673	0,000
Αποτελεσματικότητα	-0,351	-5,527	0,000
Ικανοποίηση	-0,420	-6,846	0,000
$R^2$		0,725	
F (p)		31,532 (<0,001)	

Όσον αφορά το υπόδειγμα όπου τίθενται ως ανεξάρτητες μεταβλητές οι συνολικές βαθμολογίες των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, αυτό κρίνεται στατιστικά σημαντικό ( $F = 40,214$ ,  $p < 0,001$ ) και η επεξηγηματικότητα της

μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής από τις ανεξάρτητες ισούται με 47,0%. Από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης, προκύπτει μη στατιστικά επίδραση της εφαρμογής του στιλ της παθητικής ηγεσίας προς την απόδοση των εργασιακών ομάδων ( $p = 0,207$ ), ενώ αντίθετα, η αύξηση του βαθμού εφαρμογής του στιλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας ( $\beta_1 = 0,290$ ,  $p < 0,001$ ) και της συναλλακτικής ηγεσίας ( $\beta_2 = 0,547$ ,  $p < 0,001$ ) επιδρά θετικά στην ομαδική εργασιακή απόδοση στους δημόσιους υγειονομικούς οργανισμούς.

**Πίνακας 15: Παλινδρόμηση OLS των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας προς την κλίμακα ομαδικής εργασιακής απόδοσης**

	$\beta$	t	p
Σταθερά	1,357	6,008	0,000
Μετασχηματιστική ηγεσία	0,290	3,807	0,000
Συναλλακτική ηγεσία	0,547	6,574	0,000
Παθητική ηγεσία	-0,067	-1,268	0,207
$R^2$		0,470	
F (p)		4,214 (<0,001)	

Επίσης, επιβεβαιώνεται η θετική σχέση των στρατηγικών της εξομάλυνση ( $\beta_2 = 0,083$ ,  $p = 0,011$ ) και της συνεργασίας ( $\beta_5 = 0,183$ ,  $p < 0,001$ ) και της ομαδικής εργασιακής απόδοσης, καθώς οι σχετικοί συντελεστές καταδεικνύουν στατιστικά σημαντική επίδραση των πρώτων στη δεύτερη μεταβλητή, με το αντίστοιχο υπόδειγμα παλινδρόμησης να είναι στατιστικά σημαντικό ( $F = 8,713$ ,  $p < 0,001$ ) και τον συντελεστή προσδιορισμού ίσος με 0,217.

**Πίνακας 16: Παλινδρόμηση OLS των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων προς την κλίμακα ομαδικής εργασιακής απόδοσης**

	$\beta$	t	p
Σταθερά	2,760	14,410	0,000
Αποφυγή	0,044	1,488	0,139
Εξομάλυνση	0,083	2,577	0,011
Συμβιβασμός	-0,008	-0,248	0,805
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	-0,013	-0,437	0,663
Συνεργασία	0,183	5,459	0,000
$R^2$		0,217	
F (p)		8,713 (<0,001)	

Στη συνέχεια της ανάλυσης των δεδομένων, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των

αντίστοιχων ελέγχων, που αφορούν τη σύγκριση των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά. Στη βάση αυτή αρχικά προκύπτει ότι μέσω των σχετικών ελέγχων *t* για ανεξάρτητα δείγματα, δεν προκύπτει σε καμία περίπτωση στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμολογιών των ερωτηθέντων με βάση το φύλο τους με το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας να είναι ανώτερο του  $\alpha = 0,05$ .

**Πίνακας 17: Έλεγχοι *t* για ανεξάρτητα δείγματα των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση το φύλο**

	Φύλο				<i>t</i>	B.E.	<i>p</i>
	Γυναίκα		Άντρας				
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,88	0,90	2,76	0,98	0,722	138	0,471
Συναλλακτική ηγεσία	2,94	0,47	2,94	0,48	-0,008	138	0,993
Παθητική ηγεσία	3,34	1,23	3,01	1,36	1,486	138	0,140
Ομαδική εργασιακή απόδοση	3,62	0,58	3,49	0,55	1,287	138	0,200
Αποφυγή	2,92	1,55	2,74	1,54	0,670	138	0,504
Εξομάλυνση	3,39	1,24	3,10	1,54	1,208	138	0,229
Συμβιβασμός	3,12	1,56	2,98	1,41	0,536	138	0,593
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	3,24	1,42	3,36	1,54	-0,447	138	0,655
Συνεργασία	2,69	1,36	2,56	1,26	0,550	138	0,583

Εν συνεχεία, παρατηρείται ότι μέσω της εφαρμογής συσχετίσεων κατά Pearson, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι σε μεγαλύτερο βαθμό αποδέκτες πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας από μέρους των προϊσταμένων τους ( $r = 0,197$ ,  $p = 0,020$ ), ενώ παράλληλα, αναγνωρίζουν την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων που βασίζονται στη συνεργασία ( $r = 0,190$ ,  $p = 0,024$ ).

**Πίνακας 18: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της ηλικίας**

		Ηλικία
Μετασχηματιστική ηγεσία	r	0,197
	p	0,020
Συναλλακτική ηγεσία	r	-0,001
	p	0,989
Παθητική ηγεσία	r	0,150
	p	0,076
Ομαδική εργασιακή απόδοση	r	0,039
	p	0,645
Αποφυγή	r	-0,010
	p	0,903
Εξομάλυνση	r	0,012
	p	0,884
Συμβιβασμός	r	0,103
	p	0,226
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	r	0,124
	p	0,146
Συνεργασία	r	0,190
	p	0,024

Παράλληλα οι σχετικοί έλεγχοι ANOVA, αποδίδουν μη στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμολογιών των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων ( $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 19: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης**

	Επίπεδο εκπαίδευσης									F	B.E.	p
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση		ΙΕΚ-ΚΕΚ		ΑΕΙ-ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό- Διδακτορικό					
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.				
Μετασχηματιστική ηγεσία	3,48	0,83	2,76	0,58	2,83	0,95	2,69	0,91	1,744	139	0,161	
Συναλλακτική ηγεσία	2,76	0,28	2,79	0,40	2,98	0,48	2,93	0,52	0,840	139	0,474	
Παθητική ηγεσία	4,17	1,11	3,30	1,12	3,17	1,32	3,09	1,17	1,867	139	0,138	
Ομαδική εργασιακή απόδοση	3,53	0,68	3,59	0,70	3,63	0,56	3,41	0,54	1,224	139	0,303	
Αποφυγή	2,78	1,30	3,43	1,40	2,88	1,56	2,67	1,58	0,486	139	0,692	
Εξομάλυνση	3,33	1,22	3,43	1,27	3,21	1,41	3,47	1,28	0,293	139	0,831	
Συμβιβασμός	3,22	1,09	3,00	1,53	3,05	1,53	3,10	1,56	0,043	139	0,988	
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	4,22	1,39	3,14	1,35	3,24	1,48	3,17	1,42	1,357	139	0,259	
Συνεργασία	3,67	1,32	2,29	1,11	2,56	1,29	2,67	1,40	2,125	139	0,100	

Επίσης δεν προκύπτει σε καμία περίπτωση στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμολογιών των ερωτηθέντων με βάση τη σχέση εργασίας τους από τη σύγκριση των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και της κλίμακας ομαδικής εργασιακής απόδοσης ( $p > 0,05$ ). Αντίθετα, παρατηρείται ότι οι υγειονομικοί ηγέτες εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την στρατηγική της συνεργασίας για την επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων που αφορούν τους εργαζόμενους αορίστου χρόνου σε σχέση με τους ορισμένου χρόνου ( $p = 0,032$ ).



**Πίνακας 20: Έλεγχοι t για ανεξάρτητα δείγματα των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση τη σχέση εργασίας**

	Σχέση εργασίας				t	B.E.	p
	Αορίστου χρόνου		Ορισμένου χρόνου				
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,91	0,95	2,61	0,82	1,688	138	0,094
Συναλλακτική ηγεσία	2,96	0,48	2,90	0,45	0,651	138	0,516
Παθητική ηγεσία	3,25	1,25	3,12	1,39	0,515	138	0,607
Ομαδική εργασιακή απόδοση	3,59	0,57	3,53	0,57	0,589	138	0,557
Αποφυγή	2,93	1,57	2,63	1,44	1,015	138	0,312
Εξομάλυνση	3,34	1,33	3,11	1,45	0,861	138	0,391
Συμβιβασμός	3,16	1,48	2,80	1,55	1,237	138	0,218
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	3,33	1,46	3,14	1,48	0,667	138	0,506
Συνεργασία	2,78	1,34	2,23	1,19	2,164	138	0,032

Παραπλήσια είναι τα αποτελέσματα που αφορούν τους ελέγχους ANOVA με βάση την ειδικότητα των επαγγελματιών υγείας, με τη μόνη διαφοροποίηση να προκύπτει στο βαθμό που οι υγειονομικοί ηγέτες εφαρμόζουν την στρατηγική της αποφυγής για τη διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων, η οποία γίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό αντιληπτή από το διοικητικό προσωπικό των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης ( $p = 0,021$ ).

**Πίνακας 21: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση την ειδικότητα**

	Ειδικότητα								F	B.E.	p
	Ιατρικό		Νοσηλευτικό		Διοικητικό		Τεχνικό				
	προσωπικό	προσωπικό	προσωπικό	προσωπικό	προσωπικό	προσωπικό					
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,74	1,04	2,92	0,89	2,78	0,88	2,72	1,05	0,402	139	0,752
Συναλλακτική ηγεσία	2,96	0,53	2,94	0,47	2,90	0,45	3,00	0,47	0,174	139	0,914
Παθητική ηγεσία	3,08	1,41	3,34	1,25	3,24	1,28	2,89	1,23	0,623	139	0,601
Ομαδική εργασιακή απόδοση	3,50	0,56	3,59	0,57	3,57	0,59	3,67	0,59	0,292	139	0,831
Αποφυγή	2,73	1,51	2,83	1,48	3,47	1,63	2,00	1,25	3,350	139	0,021
Εξομάλυνση	3,04	1,18	3,29	1,35	3,40	1,45	3,47	1,55	0,441	139	0,724
Συμβιβασμός	3,08	1,38	3,06	1,51	3,27	1,55	2,73	1,62	0,419	139	0,739
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	3,08	1,62	3,32	1,45	3,30	1,34	3,47	1,55	0,262	139	0,852
Συνεργασία	2,62	1,44	2,74	1,28	2,57	1,36	2,40	1,35	0,321	139	0,810

Αντίθετα, δεν προκύπτει σε καμία περίπτωση στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμολογιών, των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση την βαθμίδα παροχής υγείας, τον τόπο και την θέση εργασίας των ερωτηθέντων στην ιεραρχία του οργανισμού που υπηρετούν ( $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 22: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση την βαθμίδα παροχής υγείας**

	Βαθμίδα παροχής υγείας						F	B.E.	p
	Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		Τριτοβάθμια				
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,76	1,13	2,80	0,94	2,93	0,84	0,344	139	0,709
Συναλλακτική ηγεσία	2,81	0,59	2,97	0,49	2,94	0,39	0,624	139	0,538
Παθητική ηγεσία	3,06	1,08	3,14	1,32	3,42	1,26	0,815	139	0,445
Ομαδική εργασιακή απόδοση	3,58	,64	3,60	0,55	3,54	0,58	0,174	139	0,841
Αποφυγή	2,14	1,51	3,01	1,55	2,80	1,49	1,970	139	0,143
Εξομάλυνση	3,64	1,60	3,30	1,32	3,15	1,37	0,707	139	0,495
Συμβιβασμός	2,57	1,65	3,14	1,60	3,11	1,27	0,866	139	0,423
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	3,00	0,88	3,36	1,49	3,24	1,57	0,398	139	0,672
Συνεργασία	2,57	1,65	2,63	1,34	2,70	1,21	0,063	139	0,939

**Πίνακας 23: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση τον τόπο εργασίας**

	Τόπος εργασίας						F	B.E.	p
	Αγροτική περιοχή		Ημιαστική περιοχή		Αστική περιοχή				
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,78	0,92	2,86	0,90	2,84	0,94	0,044	139	0,957
Συναλλακτική ηγεσία	2,87	0,47	2,98	0,45	2,95	0,48	0,374	139	0,688
Παθητική ηγεσία	3,18	0,97	3,29	1,54	3,21	1,28	0,051	139	0,950
Ομαδική εργασιακή απόδοση	3,45	0,57	3,54	0,55	3,62	0,58	0,782	139	0,460
Αποφυγή	2,27	1,42	2,77	1,42	3,02	1,58	2,192	139	0,116
Εξομάλυνση	3,68	1,17	3,62	1,33	3,10	1,38	2,641	139	0,075
Συμβιβασμός	2,73	1,58	3,50	1,42	3,03	1,49	1,685	139	0,189
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	2,95	1,56	3,38	1,55	3,34	1,42	0,678	139	0,509
Συνεργασία	2,64	1,40	2,77	1,27	2,61	1,33	0,147	139	0,863

**Πίνακας 24: Έλεγχοι ANOVA των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με βάση τη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού**

	Θέση στην ιεραρχία του οργανισμού						F	B.E.	p
	Κατώτερου επιπέδου		Μεσαίου επιπέδου		Ανώτερου επιπέδου				
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,83	0,96	2,85	0,91	2,77	1,01	0,060	139	0,942
Συναλλακτική ηγεσία	2,95	0,50	2,95	0,46	2,89	0,52	0,109	139	0,897
Παθητική ηγεσία	3,26	1,23	3,23	1,34	3,12	1,08	0,067	139	0,935
Ομαδική εργασιακή απόδοση	3,57	0,59	3,59	0,55	3,48	0,64	0,268	139	0,765
Αποφυγή	2,87	1,50	2,89	1,57	2,65	1,50	0,180	139	0,835
Εξομάλυνση	3,26	1,26	3,25	1,40	3,53	1,33	0,309	139	0,735
Συμβιβασμός	3,23	1,48	3,07	1,50	2,82	1,63	0,393	139	0,676
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	3,81	1,28	3,17	1,49	2,94	1,48	2,782	139	0,065
Συνεργασία	2,58	1,36	2,68	1,30	2,53	1,46	0,141	139	0,869

Τέλος, όπως προκύπτει μέσω της εφαρμογής συσχετίσεων κατά Pearson, οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας, είναι σε μεγαλύτερο βαθμό αποδέκτες πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας από μέρους των προϊσταμένων τους ( $r = 0,201$ ,  $p = 0,017$  και  $r = 0,194$ ,  $p = 0,022$ ), ενώ παράλληλα, αναγνωρίζουν την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων που βασίζονται στη συνεργασία ( $r$

= 0,197, p = 0,020 και r = 0,192, p = 0,023).

**Πίνακας 25: Μήτρα συσχετίσεων κατά Pearson των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, ομαδικής εργασιακής απόδοσης και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και του χρόνου προϋπηρεσίας**

		Χρόνος εργασίας στη δημόσια υγεία	Χρόνος εργασίας στον τρέχον οργανισμό
Μετασχηματιστική ηγεσία	r	0,201	0,194
	p	0,017	0,022
Συναλλακτική ηγεσία	r	0,032	0,046
	p	0,706	0,590
Παθητική ηγεσία	r	0,159	0,157
	p	0,051	0,053
Ομαδική εργασιακή απόδοση	r	0,056	0,059
	p	0,509	0,491
Αποφυγή	r	-0,005	0,009
	p	0,957	0,918
Εξομάλυνση	r	-0,014	-0,023
	p	0,874	0,791
Συμβιβασμός	r	0,104	0,112
	p	0,222	0,189
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	r	0,104	0,091
	p	0,222	0,286
Συνεργασία	r	0,197	0,192
	p	0,020	0,023

## Συζήτηση – Συμπεράσματα – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η ηγεσία, ανεξαρτήτως του πλαισίου της, αποτελεί στοιχείο που συνδράμει καίρια στην οργανωσιακή επιτυχία των επιχειρήσεων. Η ηγεσία διαμορφώνει την στρατηγική κατεύθυνση και κουλτούρα των οργανισμών και οι αποτελεσματικοί ηγέτες εμπνέουν, ενδυναμώνουν και καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη κοινών στόχων στα πλαίσια λειτουργίας των εργασιακών ομάδων. Η έννοια της ηγεσίας αφορά την ικανότητα των προϊσταμένων να εμπνέουν εμπιστοσύνη, να αξιοποιούν τις δυνατότητες των εργαζομένων και να προσαρμόζονται στις εξελισσόμενες συνθήκες. Στην ουσία, η ηγεσία χρησιμεύει ως μοχλός εφαρμογής καινοτόμων πρακτικών και ενίσχυσης της συνεργατικότητας, οδηγώντας τους οργανισμούς στην αριστεία και την ανθεκτικότητα στις πιέσεις που δέχονται από το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον. Βάσει των παραπάνω, η παρούσα εργασία είχε ως στόχο να διερευνήσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των εφαρμοζόμενων στους οργανισμούς δημόσιας υγείας στυλ ηγεσίας, των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της απόδοσης των εργασιακών ομάδων. Μέσα από εκτενή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και τη διενέργεια σχετικής εμπειρικής έρευνας, προέκυψαν σημαντικά ευρήματα.

Αρχικά, σε θεωρητικό επίπεδο, τονίσθηκε η ο ιδιαίτερος ρόλος της ηγεσίας στη δυναμική της απόδοσης των εργασιακών ομάδων. Μάλιστα σημειώνεται η θετική επίδραση των διαφορετικών προσεγγίσεων της ηγεσίας στη συνοχή των ομάδων εργασίας, στα κίνητρα επίτευξης των τιθέμενων στόχων και, τελικά, στην απόδοση τους. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης είναι περισσότερο ικανοί στην προώθηση κοινού οράματος, στην ενδυνάμωση των μελών των ομάδων και στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού, με τα παραπάνω στοιχεία να αποτελούν ζωτικά συστατικά για την αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Επιπλέον, η ανάλυση υπογράμμισε τον κεντρικό ρόλο των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων στη διαμεσολάβηση της σχέσης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της απόδοσης της ομαδικής εργασίας. Η σύγκρουση, αν και συχνά γίνεται αντιληπτή αρνητικά, μπορεί να χρησιμεύσει ως εργαλείο οργανωσιακής αποτελεσματικότητας,

μέσω της επικοινωνιακής διαχείρισης της από μέρους των ηγετών. Η υιοθέτηση ολοκληρωμένων στρατηγικών επίλυσης συγκρούσεων, μπορεί να αποτελέσει κινητήρια δύναμη για την συνοχή των εργασιακών ομάδων. Με την ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας και της ελκρινούς συνεργασίας οι οργανωσιακές συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν δημιουργώντας αίσθηση ασφάλειας στα μέλη των εργασιακών ομάδων καθώς αυτά αισθάνονται ελεύθερα να εκφράσουν τις ανησυχίες τους συμβάλλοντας ουσιαστικά στην εφαρμογή συλλογικών προσπαθειών για την επίλυση των παρουσιαζόμενων διαφορών.

Επιπλέον, η συνέργεια μεταξύ της αποτελεσματικής συμπεριφοράς ηγεσίας και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, βρέθηκε να είναι καθοριστική στη διαμόρφωση της συνολικής απόδοσης των ομάδων εργασίας. Οι ομάδες που καθοδηγούνται από ηγέτες που χρησιμοποιούν καλά σχεδιασμένες τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων τείνουν να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα συνεργατικότητας, καινοτομικότητας και ικανοποίησης από την εργασία. Αντίθετα, η απουσία καλά προσδιορισμένων στιλ ηγεσίας και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων οδηγεί στην μειωμένη αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων, με τα μέλη τους να παρουσιάζουν μειωμένο ηθικό και παραγωγικότητα.

Εστιάζοντας στα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, που αφορούσε τις αντιλήψεις των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς παροχής φροντίδας υγείας στη Ελλάδα και με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, αρχικά προέκυψε ότι το επίπεδο ομαδικής εργασιακής απόδοσης σε αυτούς κρίνεται ως αρκετά ικανοποιητικό. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι η υψηλή απόδοση των εργασιακών ομάδων στους δημόσιους οργανισμούς υγείας, κρίνεται ότι θα μπορούσε να είναι ακόμη μεγαλύτερη, εάν οι υγειονομικοί ηγέτες εφαρμόζαν πρακτικές που αντιστοιχούν σε δομημένα στιλ ηγεσίας. Εξηγώντας το παραπάνω εύρημα θα πρέπει να τονιστεί ότι από τη στατιστική ανάλυση, προέκυψε ότι οι ηγέτες των οργανισμών υγείας στη χώρα μας τείνουν να μην αναλαμβάνουν ρητά την εφαρμογή συγκεκριμένων στιλ ηγεσίας, αλλά να χρησιμοποιούν με αδυναμίες έναν συνδυασμό αυτών δίνοντας μάλιστα μεγαλύτερη έμφαση στην αξιοποίηση των πρακτικών που αναφέρονται στο στιλ της παθητικής ηγεσίας, σε σχέση με τη μετασχηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία.

Ως αποτέλεσμα την περιορισμένης χρήσης κωδικοποιημένων πρακτικών που να αναφέρονται στην εφαρμογή κάποιου συγκεκριμένου στιλ ηγεσίας, οι υγειονομικοί

ηγέτες φαίνεται να αναλαμβάνουν και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που δεν ευνοούν την οργανωσιακή πρόοδο, καθώς είτε επιλέγουν την υποχώρηση με στόχο τη διατήρηση ειρηνικών - αρμονικών σχέσεων και αποδεχόμενοι τις απόψεις της μιας πλευράς, ή απευθύνονται στην ανώτερη διοίκηση των οργανισμών για την περιστολή των συγκρούσεων δια της επιβολής.

Περαιτέρω, με βάση τα ευρήματα της μελέτης καθίσταται εμφανές ότι η διευρυμένη εφαρμογή δομημένων στυλ ηγεσίας, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση των ομάδων εργασίας εντός των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής της συναλλακτικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας, υποδηλώνοντας ότι πρακτικές όπως η εξαρτημένη ανταμοιβή και η ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση συμβάλλουν στη βελτίωση της. Επιπλέον, ενώ τα μετασχηματιστικά και παθητικά στυλ ηγεσίας δείχνουν επίσης θετικές συσχετίσεις με την απόδοση των εργασιακών ομάδων, τα αποτελέσματά τους είναι ελαφρώς λιγότερο έντονα σε σύγκριση με τη συναλλακτική ηγεσία. Επιπλέον, η ανάλυση παλινδρόμησης υπογράμμισε ότι οι συγκεκριμένες ηγετικές πρακτικές όπως το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, η παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση και η μεγαλύτερη προσπάθεια από τους ηγέτες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των ομάδων. Αντίθετα, ορισμένες ηγετικές συμπεριφορές, όπως η αυξημένη διανοητική διέγερση και η εφαρμογή ηγεσίας ελεύθερης λειτουργίας, σχετίζονται με μειωμένη ομαδική εργασιακή απόδοση.

Επίσης, προέκυψε ότι η χρήση συγκεκριμένων στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων από τους ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της ομαδικής εργασίας. Ιδιαίτερα αξιοσημείωτη είναι η θετική συσχέτιση μεταξύ της υιοθέτησης στρατηγικών εξομάλυνσης και συνεργασίας και της αυξημένης απόδοσης των εργασιακών ομάδων. Το παραπάνω εύρημα επιβεβαιώθηκε και μέσω ανάλυσης με τα αποτελέσματα να υπογραμμίζουν τη σημασία των αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης συγκρούσεων, όπως η εξομάλυνση και η συνεργασία, για την προώθηση ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας που προάγει τη συνεργασία, την επικοινωνία και, τελικά, τη βελτιωμένη ομαδική απόδοση στους φορείς δημόσιας υγειονομικής περίθαλψης. Βάσει των παραπάνω υπογραμμίζεται ο κεντρικός ρόλος των υγειονομικών ηγετών στην προληπτική διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων μέσω της υιοθέτησης κατάλληλων στρατηγικών. Δίνοντας προτεραιότητα στον

αποτελεσματικό κατευνασμό των σχετικών προβλημάτων, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, διαφάνειας και συνεργασίας, που είναι απαραίτητη για την προώθηση της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Η καλά διαπιστωμένη επίδραση των αποτελεσματικών πρακτικών ηγεσίας και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων στην ομαδική εργασιακή απόδοση, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή δέσμης πολιτικών τόσο από τα ίδια τα νοσοκομεία όσο και από τους κρατικούς φορείς για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης φροντίδας υγείας.

Αρχικά, οι υγειονομικοί οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν σε ολοκληρωμένα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας που θα στοχεύουν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των στελεχών τους, εξοπλίζοντας τα με δεξιότητες που θα εστιάζουν στην καλλιέργεια κουλτούρας αποτελεσματικής ηγεσίας που επηρεάζει θετικά την απόδοση των ομάδων εργασίας και τελικά τα αποτελέσματα της φροντίδας των ασθενών. Επίσης, ενδυναμώνοντας τους ηγέτες και το προσωπικό υγειονομικής περίθαλψης με εργαλεία και τις τεχνικές για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, τα νοσοκομεία μπορούν να μετριάσουν πιθανές διαταραχές στην ομαδική εργασία και να προωθήσουν συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Επίσης, απαραίτητη κρίνεται και η εφαρμογή ισχυρών συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο, τα αποτελέσματα της οποίας θα συνακολουθούνται από συνεδρίες ανατροφοδότησης ώστε να εντοπίζονται οι περιοχές για βελτίωση, δομώντας έτσι κουλτούρα συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης εντός των υγειονομικών οργανισμών.

Τα παραπάνω μέτρα θα πρέπει να υποστηριχθούν ενεργά από την Πολιτεία, μέσω γενναίας χρηματοδότησης, ενώ επίσης οι κυβερνητικές υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για την λειτουργία του δημόσιου συστήματος υγείας, θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στις πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διαμόρφωση προτύπων αναφοράς για την αποτελεσματική ομαδική εργασία, καθώς και παροχή πόρων και καθοδήγησης για την υποστήριξη της ηγεσίας. Σημαντική θα ήταν επίσης και η παροχή κινήτρων που βασίζονται στην απόδοση. Επιβραβεύοντας τους φορείς υγειονομικής περίθαλψης που



επιδεικνύουν αριστεία στην ομαδική εργασία και την ηγεσία, οι πολιτειακοί φορείς θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν την υιοθέτηση βέλτιστων από μέρους τους.

Καθώς η βελτιστοποίηση των εφαρμοζόμενων τεχνικών ηγεσίας και στρατηγικών διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων και η επίδραση τους στην απόδοση των εργασιακών ομάδων στους οργανισμούς παροχής υγειονομικής περίθαλψης, αποτελεί ένα συνεχώς εξελισσόμενο ζήτημα το οποίο επηρεάζεται σαφώς από σειρά παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των μονάδων υγείας, η μελέτη του συγκεκριμένου θέματος θα πρέπει να συνεχιστεί. Στη βάση αυτή προτείνεται οι μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες να εμβαθύνουν περαιτέρω στη διερεύνηση των στοιχείων που οδηγούν στη ελλιπή εφαρμογή των κατάλληλων στιλ ηγεσίας από μέρους των στελεχών των υγειονομικών οργανισμών στη χώρα μας. Παράλληλα, κρίνεται σημαντική η μελέτη της διαχρονικής σχέσης μεταξύ ηγεσίας, διαχείρισης συγκρούσεων και ομαδικής εργασιακής απόδοσης με τη διενέργεια μελετών κοερτής που θα εστιάζουν στην ανάλυση μακροπρόθεσμων συσχετίσεων μεταξύ των υπό εξέταση στοιχείων. Επίσης, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν εκτός από πρωτογενή δεδομένα και δευτερογενή, που θα αφορούν μετρήσιμα στοιχεία αποδοτικότητας των εργασιακών ομάδων των δημοσίων υγειονομικών οργανισμών.

Παράλληλα, οι παρουσιαζόμενες σχέσεις μεταξύ ηγεσίας, διαχείρισης συγκρούσεων και ομαδικής εργασιακής απόδοσης θα μπορούσαν να μελετηθούν και υπό το πρίσμα της διαμεσολάβησης δευτερευόντων στοιχείων. Έτσι, προτείνεται η διερεύνηση του ρόλου μεταβλητών όπως η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του χαρακτήρα τους, ο αριθμός των μελών των εργασιακών ομάδων, ο βαθμός της εργασιακής πίεσης που αντιμετωπίζουν τα μέλη των εργασιακών ομάδων και το επίπεδο εργασιακού στρες, αλλά και εργασιακής ικανοποίησης που παρουσιάζουν.

Τέλος, σημειώνονται τα πολυάριθμα στατιστικά εργαλεία, τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την μελέτη του υπό διερεύνηση θέματος. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται αρχικά η χρήση χρονικώς επαναλαμβανόμενων διαστρωματικών στοιχείων (panel data), η οποία μπορεί να βελτιώσει την συνέπεια των στατιστικών αποτελεσμάτων λόγω των αυξημένων βαθμών ελευθερίας που προσφέρουν για τη διενέργεια ελέγχων στατιστικών υποθέσεων. Σε δεύτερο επίπεδο, προτείνεται η χρήση της μεθόδου της επεξηγηματικής και επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων για τη

δόμηση διαστάσεων αποτελεσματικής ηγεσίας, ομαδικής απόδοσης εργασίας και διαχείρισης συγκρούσεων, αλλά και η ανάλυση μονοπατιού ως εναλλακτική προσέγγιση για τη μελέτη σχέσεων επίδρασης και αιτιότητας.

## Αναφορές

- Aboodi, H., Javadi, M. H. M., & Kazemian, F. (2013). Studying the relationship between leadership styles and organizational commitment in the healthcare sector. *International Journals Of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(4), 58-73.
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Al Kiyumi, M. H. (2023). Conflict Management in Healthcare Leadership; A Narrative Review. *Journal of Medicine and Healthcare*. 5(251), 2-9.
- Ali, A. (2012). Leadership and its influence in organizations—a review of intellections. *International journal of Learning and development*, 2(6), 73-85.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Asamani, J. A., Naab, F., & Ofei, A. M. A. (2016). Leadership styles in nursing management: implications for staff outcomes. *Journal of Health Sciences*, 6(1), 23-36.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Aydelotte, W. O., Fogel, R. W., & Bogue, A. G. (2015). *The dimensions of quantitative research in history*. Princeton University Press.
- Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Balter, O. (2017). Moving technology-enhanced-learning forward: Bridging divides through leadership. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3).
- Barth-Farkas, F., & Vera, A. (2016). Transformational, transactional and cooperative police leadership in theory and practice. *Eur. Police Sci. & Rsch. Bull.*, 14, 34.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford university press.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational management & administration*, 25(2), 117-132.
- Blackmar, F. W. (1911). Leadership in reform. *American Journal of Sociology*, 16(5), 626-644.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271–326). Consulting Psychologists Press.
- Brown, J., Lewis, L., Ellis, K., Stewart, M., Freeman, T. R., & Kasperski, M. J. (2011). Conflict on interprofessional primary health care teams—can it be resolved?. *Journal of interprofessional care*, 25(1), 4-10.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burton, J., & Dukes, F. (Eds.). (1990). *Conflict: Readings in management and resolution*. Springer.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2011). *Resolving conflicts at work: Ten strategies for everyone on the job*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 85, 19-60.
- Cupach, W. R. (2000). Advancing understanding about relational conflict. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17(4-5), 697-703.
- Da, L. H. (2020). Servant Leadership in the Medical Practice. *The Journal of Medical Practice Management: MPM*, 35(6), 341-346.
- Daft, R. L. (2015). *The Leadership Experience*. Mason, OH: South-Western.
- Dannhauser, Z. (2007). *The relationship between servant leadership, follower trust, team commitment and unit effectiveness* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., ... & Keller, T. (1995). Individualized leadership: A new multiple-level approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 413-450.

- Day, D. V., & Schyns, B. (2010). The importance of agreement and consensus in leadership research: Introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(3), 253-258.
- De Brún, A., O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2019). Interventions to develop collectivistic leadership in healthcare settings: a systematic review. *BMC Health Services Research, 19*, 1-22.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior, 31*, 125-150.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Elgelal, K. S. K., & Noermijati, N. (2015). The influences of transformational leaderships on employees performance (A study of the economics and business faculty employee at University of Muhammadiyah Malang). *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application), 3*(1), 48-66.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly, 14*(4), 435-458.
- Emerson, R. W. (2021). Convenience sampling revisited: Embracing its limitations through thoughtful study design. *Journal of Visual Impairment & Blindness, 115*(1), 76-77.

- Fiedler, F. E. (1967). The contingency model: A theory of leadership effectiveness. *Small groups: Key readings*, 369, 60051-9.
- Fielding, J. E., & Teutsch, S. M. (Eds.). (2012). *Public health practice: what works*. Oxford University Press.
- Gabel, S. (2012). Transformational leadership in medical practice: Capturing and influencing principles-driven work. *The Journal of ambulatory care management*, 35(4), 304-310.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing individual potential:: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative psychological and behavioral science*, 42, 266-290.
- George, B. (2010). *True north: Discover your authentic leadership* (Vol. 143). John Wiley & Sons.
- Gerardi, D. (2007). The emerging culture of health care: Improving end-of-life care through collaboration and conflict engagement among health care professionals. *Ohio St. J. On Disp. Resol.*, 23, 105.
- Graham, S. (2009). The effects of different conflict management styles on job satisfaction in rural healthcare settings. *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 2(1), 71-85.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gunnarsdóttir, S., Edwards, K., & Dellve, L. (2018). Improving health care organizations through servant leadership. *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*, 249-273.

- Ham, C., Kipping, R., & McLeod, H. (2003). Redesigning work processes in health care: lessons from the National Health Service. *The Milbank Quarterly*, 81(3), 415-439.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Hendel, T., Fish, M., & Berger, O. (2007). Nurse/physician conflict management mode choices: Implications for improved collaborative practice. *Nursing Administration Quarterly*, 31(3), 244-253.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Management of organizational behaviour: Utiling human resources. In *Management of organizational behaviour: Utiling human resources*. Prentice-Hall Publishing.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Holsinger, J. W., & Carlton, E. L. (2018). *Leadership for public health: Theory and practice*. Chicago: Health Administration Press.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path goal theory of leadership* (pp. 75-67). Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*.



- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 423-448.
- Hussain, T., & Ali, W. (2012). Effects of servant leadership on followers' job performance. *Sci., Tech. and Dev*, 31(4), 359-368.
- Huynh, H. P., Sweeny, K., & Miller, T. (2018). Transformational leadership in primary care: Clinicians' patterned approaches to care predict patient satisfaction and health expectations. *Journal of Health Psychology*, 23(5), 743-753.
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 367-374.
- Iordanoglou, D. (2018). Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 15, 23-37.
- Jenkins, M., & Stewart, A. C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health care management review*, 35(1), 46-54.
- Jeong, H. W. (2009). *Conflict management and resolution: An introduction*. Routledge.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Sage Publications Ltd.
- Jodar i Solà, G., Gené i Badia, J., Hito, P. D., Osaba, M. A. C., & Del Val García, J. L. (2016). Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health care. *BMC health services research*, 16, 1-9.
- Jormsri, P. (2004). Moral conflict and collaborative mode as moral conflict resolution in health care. *Nursing & health sciences*, 6(3), 217-221.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765.

- Judge, T., Robbins, S. P., & Campbell, T. (2017). *Organizational Behaviour eBook PDF*. Pearson Higher Ed.
- Kahn, L. H. (2020). *Who's in charge?: Leadership during epidemics, bioterror attacks, and other public health crises*. Bloomsbury Publishing USA.
- Keating, C. J. (1982). *The leadership book*. Paulist press.
- Kelle, U. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in research practice: purposes and advantages. *Qualitative research in psychology*, 3(4), 293-311.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of management journal*, 52(4), 744-764.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *LPI: Leadership Practices Inventory: Development Planner* (Vol. 270). John Wiley & Sons.
- Kumar, R. D. (2013). Leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 14(1), 39-41.
- Larwin, K. H., Thomas, E. M., & Larwin, D. A. (2015). Subtractive Leadership. *Journal of International Education and Leadership*, 5(2), n2.

- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.
- Lee, S. Y., Lee, M. H., Kim, H. K., Park, O. L., & Sung, B. J. (2015). Effects of head nurses' servant leadership on organizational commitment among clinical nurses: Focused on the mediating effect of empowerment. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(5), 552-560.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Liang, S. G., & Steve Chi, S. C. (2013). Transformational leadership and follower task performance: The role of susceptibility to positive emotions and follower positive emotions. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 17-29.
- Lippitt, R., & Bradford, L. (1945). Employee success in work groups. *Personnel Administration*, 8(4), 6-10.
- Lo, D., McKimm, J., & Till, A. (2018). Transformational leadership: is this still relevant to clinical leaders?. *British Journal of Hospital Medicine*, 79(6), 344-347.
- Locke, E. A. (2003). Foundations for a theory of leadership. *The future of leadership development*, 29-46.
- Lund, M. S. (2009). Conflict prevention: Theory in pursuit of policy and practice. *The SAGE handbook of conflict resolution*, 287-321.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Sage Publications.
- MacKay, C. J., Cousins, R., Kelly, P. J., Lee, S., & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' and work-related stress in the UK: policy background and science. *Work & stress*, 18(2), 91-112.

- Malik, S. H. (2012). A study relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: A path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 6(2), 357-371.
- McCay, R., Lyles, A. A., & Larkey, L. (2018). Nurse leadership style, nurse satisfaction, and patient satisfaction: a systematic review. *Journal of nursing care quality*, 33(4), 361-367.
- McKibben, L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), 100-103.
- Mencl, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 635-657.
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International journal of environmental research and public health*, 16(9), 1640.
- Mitchell, P. (2012). *Core principles & values of effective team-based health care*.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6(124), 50-74.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of marketing*, 73(5), 122-142.
- Morris, R. T., & Seeman, M. (1950). The problem of leadership: An interdisciplinary approach. *American Journal of Sociology*, 56(2), 149-155.
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28, 24-39.

- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Nelson, T., & Squires, V. (2017). Addressing complex challenges through adaptive leadership: A promising approach to collaborative problem solving. *Journal of Leadership Education*, 16(4).
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 46(9), 1236-1244.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- O'Brien, M. E. (2010). *Servant leadership in nursing: Spirituality and practice in contemporary health care*. Jones & Bartlett Publishers.
- Oflazoglu, S. (2017). *Qualitative versus quantitative research*. BoD–Books on Demand.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20, 405-420.
- Pasaribu, F. (2015). The situational leadership behavior, organizational culture and human resources management strategy in increasing productivity of private training institutions. *Information Management and Business Review*, 7, 65-79.
- Phillips, B. (1999). Reformulating dispute narratives through active listening. *Mediation Quarterly*, 17(2), 161-180.

- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178.
- Price, O., & Lovell, K. (2018). Quantitative research design. In *A research handbook for patient and public involvement researchers* (pp. 40-50). Manchester University Press.
- Puente-Palacios, K., Martins, M. D. C. F., & Palumbo, S. (2016). Team performance: evidence for validity of a measure. *Psico-USF*, 21, 513-525.
- Rafia, R., & Achmad Sudiro, S. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Employee engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119-125
- Renzulli, J. S. (2021). Intelligences Outside the Normal Curve: Co-Cognitive Factors That Contribute to the Creation of Social Capital and Leadership Skills in Young People. *Reflections on Gifted Education*, 3, 129-150.
- Rowitz, L. (2014). *Public health leadership: Putting principles into practice*. Jones & Bartlett Publishers.
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41, 535-548.
- Salas, E., DiazGranados, D., Weaver, S. J., & King, H. (2008). Does team training work? Principles for health care. *Academic Emergency Medicine*, 15(11), 1002-1009.
- Sandole, D. J., Byrne, S., Sandole-Staroste, I., & Senehi, J. (2008). *Handbook of conflict analysis and resolution*. Routledge.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* 4th ed Jossey-Bass. *San Francisco*, 18.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. New York: Berrett-Koehler Publishers.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 91, 131-134.
- Sharma, T. (2014). *Emotional intelligence, leadership and conflict management*. Lambert Academic Publishing.
- South, J., Connolly, A. M., Stansfield, J. A., Johnstone, P., Henderson, G., & Fenton, K. A. (2019). Putting the public (back) into public health: leadership, evidence and action. *Journal of Public Health*, 41(1), 10-17.
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: Evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259.
- Tavanti, M. (2008). Transactional leadership. *Leadership: The key concepts*, 166-170.
- Tidwell, A. (2001). *Conflict resolved?: A critical assessment of conflict resolution*. A&C Black.
- Turnnidge, J., & Côté, J. (2017). Transformational coaching workshop: Applying a person-centred approach to coach development programs. *International Sport Coaching Journal*, 4(3), 314-325.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International journal of business, management and social sciences*, 2(1), 24-32.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 393-410.

- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Hachette UK.
- Yankelovich, D. (2001). *The magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation*. Simon and Schuster.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.



## Παράρτημα Δημογραφικά στοιχεία

<b>Ηλικία</b>	_____
<b>Φύλο</b>	<input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/> Άνδρας
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	<input type="checkbox"/> Δευτεροβάθμια εκπαίδευση <input type="checkbox"/> ΙΕΚ-ΚΕΚ <input type="checkbox"/> ΑΕΙ-ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό
<b>Σχέση εργασίας</b>	<input type="checkbox"/> Αορίστου χρόνου <input type="checkbox"/> Ορισμένου χρόνου
<b>Ειδικότητα</b>	<input type="checkbox"/> Ιατρικό προσωπικό <input type="checkbox"/> Νοσηλευτής προσωπικό <input type="checkbox"/> Διοικητικό προσωπικό <input type="checkbox"/> Τεχνικό προσωπικό
<b>Βαθμίδα παροχής υγείας</b>	<input type="checkbox"/> Πρωτοβάθμια <input type="checkbox"/> Δευτεροβάθμια <input type="checkbox"/> Τριτοβάθμια
<b>Τόπος εργασίας</b>	<input type="checkbox"/> Αγροτική περιοχή <input type="checkbox"/> Ημιαστική περιοχή <input type="checkbox"/> Αστική περιοχή
<b>Θέση στην ιεραρχία του οργανισμού</b>	<input type="checkbox"/> Κατώτερου επιπέδου <input type="checkbox"/> Μεσαίου επιπέδου <input type="checkbox"/> Ανώτερου επιπέδου
<b>Χρόνος εργασίας στη δημόσια υγεία (έτη)</b>	_____
<b>Χρόνος εργασίας στον τρέχον οργανισμό (έτη)</b>	_____

## Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας

Σας ζητείται να κρίνετε, ποσό συχνά ο/η άμεσα Προϊστάμενος/η σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές. Παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό για κάθε απάντηση. Σε κάθε ερώτηση πρέπει να δίνεται μία μόνο απάντηση.

1 - Καθόλου, 2 - Μία φορά στο τόσο, 3 - Μερικές φορές, 4 - Αρκετά συχνά, 5 - Συνήθως, αν όχι πάντα

1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	1	2	3	4	5
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	1	2	3	4	5
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	1	2	3	4	5
4. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα δεδομένα	1	2	3	4	5
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά θέματα	1	2	3	4	5
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	1	2	3	4	5
7. Είναι απών όταν τον/την έχουν ανάγκη	1	2	3	4	5
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	1	2	3	4	5
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	1	2	3	4	5
10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	1	2	3	4	5
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	1	2	3	4	5
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	1	2	3	4	5
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	1	2	3	4	5
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα της ισχυρής αίσθησης του σκοπού	1	2	3	4	5
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	1	2	3	4	5
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	1	2	3	4	5
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	1	2	3	4	5
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	1	2	3	4	5

19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	1	2	3	4	5
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	1	2	3	4	5
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	1	2	3	4	5
22. Επικεντρώνει την πλήρη προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1	2	3	4	5
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	1	2	3	4	5
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	1	2	3	4	5
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	1	2	3	4	5
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	1	2	3	4	5
27. Μου επιστά την προσοχή στις αποτυχίες για να ανταποκριθώ στα δεδομένα	1	2	3	4	5
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	1	2	3	4	5
29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1	2	3	4	5
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	1	2	3	4	5
31. Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητες μου	1	2	3	4	5
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	1	2	3	4	5
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	1	2	3	4	5
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση αποστολής	1	2	3	4	5
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	1	2	3	4	5
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1	2	3	4	5
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	1	2	3	4	5
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	1	2	3	4	5
39. Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	1	2	3	4	5
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	1	2	3	4	5
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	1	2	3	4	5
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	1	2	3	4	5
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Οργανισμού	1	2	3	4	5

44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	1	2	3	4	5
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5

### Ομαδική εργασιακή απόδοση

<b>Παρακαλώ, αναφέρετε το επίπεδο συμφωνίας σας με τα ακόλουθα στοιχεία σχετικά με την απόδοση της ομάδα εργασίας σας:</b>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ – Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι υπηρεσίες που παρέχονται από την ομάδα μου θεωρούνται ικανοποιητικές από άτομα που τις λαμβάνουν	1	2	3	4	5
Οι υπηρεσίες της ομάδας μου είναι κορυφαίας ποιότητας	1	2	3	4	5
Η ομάδα μου επιτυγχάνει με επιτυχία τους στόχους εργασίας της	1	2	3	4	5
Η ομάδα αναγνωρίζεται από τη διεύθυνση του οργανισμού για τις υψηλές επιδόσεις της	1	2	3	4	5
Η ομάδα μου ανταποκρίνεται με ευελιξία σε νέες απαιτήσεις	1	2	3	4	5
Τηρούνται οι προθεσμίες ολοκλήρωσης εργασιών που ορίζει η ομάδα	1	2	3	4	5
Η ομάδα μου είναι παραγωγική	1	2	3	4	5
Οι καθορισμένοι στόχοι επιτυγχάνονται από την ομάδα	1	2	3	4	5
Άλλες ομάδες εντός του οργανισμού αναγνωρίζουν την υψηλή απόδοση της ομάδας μου	1	2	3	4	5

### Διαχείριση συγκρούσεων από μέρους της ηγεσίας

Σε ποιο βαθμό ο άμεσος προϊστάμενος σας χρησιμοποιεί τις παρακάτω στρατηγικές για να διαχειριστεί τις συγκρούσεις που προκύπτουν στο χώρο εργασίας σας;	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Αποφυγή: Αποφεύγει, αναβάλλει συνεχώς ή αγνοεί τη σύγκρουση, ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με το πέρασμα του χρόνου.	1	2	3	4	5
Εξομάλυνση: Υποχωρεί στη σύγκρουση δίνοντας έμφαση στη διατήρηση ειρηνικών - αρμονικών σχέσεων και αποδέχεται τις θέσεις της άλλης πλευράς.	1	2	3	4	5
Συμβιβασμός: Συμβιβάζεται μοιράζοντας τη διαφορά και βρίσκεται μια μέση λύση η οποία θα επιλύσει επιφανειακά τη σύγκρουση.	1	2	3	4	5
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας: Ζητά την παρέμβαση κάποιου ανώτερου στελέχους, που επιβάλλει στις δύο πλευρές τη δική του άποψη και σταματάει την σύγκρουση.	1	2	3	4	5
Συνεργασία: Επιδιώκει μια αμοιβαία αποδεκτή λύση μέσα σε ένα κλίμα διαλόγου και συνεργασίας δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού	1	2	3	4	5