

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
(ΔΜΥΠ)



ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ο ρόλος της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας, της εργασιακής ικανοποίησης και της ποιότητας των υπηρεσιών στην πρωτοβάθμια περίθαλψη»

ΥΨΗΛΑΝΤΗ ΕΥΣΤΡΑΤΙΑ

ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ 22049

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΔΡ. ΑΣΠΑΣΙΑ Β. ΓΟΥΛΑ

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2024

HELLENIC REPUBLIC
UNIVERSITY OF WEST
ATTICA



DEPARTMENT OF BUSINESS
ADMINISTRATION

DIVISION
SOCIAL POLICE



MSc

MSc in HEALTH AND SOCIAL CARE
MANAGEMENT

DIPLOMA THESIS

«The role of leadership and leader emotional intelligence in shaping organizational culture, job satisfaction and the quality of services in primary healthcare»

YPSILANTI EFSTRATIA
Registration number: 22049

SUPERVISOR:
Dr. ASPASIA GOULA

ATHENS, MARCH 2024

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπουσα

Γούλα Ασπασία

Καθηγήτρια

Καθηγήτρια

Μέλος

Καθηγητής

Πιερράκος Γεώργιος

Μέλος

ΕΔΙΠ

Σταμούλη Μαρία-Αγγελική

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Υψηλάντη Ευστρατία του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 22049 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο 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». Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι τον Απρίλιο 2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση της επιβλέπουσας καθηγήτριας.

Η Δηλούσα



Ε.Υψηλάντη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας στα σύγχρονα περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης καθώς συνδέεται με την καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, με δημιουργία αποδοτικότερου οργανωσιακού κλίματος και κουλτούρας και με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις δομές υγειονομικής περίθαλψης. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας στα σύγχρονα περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης έχει η συναισθηματική νοημοσύνη. Ένας διευθυντής/ προϊστάμενος στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να δημιουργήσει ένα ικανοποιητικό σύνολο εργαζομένων και αυτό θα μπορούσε να συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στην πρωτοβάθμια περίθαλψη στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας, της εργασιακής ικανοποίησης και της ποιότητας των υπηρεσιών. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών από τη διεθνή βιβλιογραφία που υλοποιήθηκαν την τελευταία δεκαετία (από το 2013 και έπειτα). Τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έδειξαν πως τόσο η ηγεσία όσο και το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα των υπηρεσιών, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή κουλτούρα. Τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας τονίζουν την ανάγκη για προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με σκοπό να προωθηθεί η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε ένα περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης. Αυτή η ενέργεια θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη, τη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και τη δημιουργία μιας αποδοτικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Εργασιακή ικανοποίηση, Ποιότητα Υπηρεσιών, Πρωτοβάθμια Περίθαλψη

ABSTRACT

Effective leadership is vital in modern healthcare environments as it is linked to better quality of services provided, creating a more efficient organizational climate and culture and increasing the job satisfaction of employees in healthcare structures. Additionally, emotional intelligence plays an important role in exercising leadership in today's healthcare environments. A health care manager/supervisor with a high level of emotional intelligence can create a satisfying set of employees and this could contribute significantly to improving the quality of services provided. The purpose of this thesis was to investigate the role of leadership and emotional intelligence of leaders in primary care in shaping organizational culture, job satisfaction and service quality. For this purpose, a bibliographic review of research from the international literature carried out in the last decade (from 2013 onwards) was carried out. The results of the literature review showed that both leadership and the level of emotional intelligence of leaders in primary care significantly influence the quality of services, job satisfaction and organizational culture. The results of the thesis emphasize the need for programs of continuous education and development of the emotional intelligence of leaders in order to promote the application of transformational leadership in a health care environment. This action would have the effect of increasing the job satisfaction of primary care workers, improving the quality of services provided and creating an efficient organizational culture.

Keywords: Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Culture, Job Satisfaction, Service Quality, Primary Care

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κυρία Ασπασία Γούλα, Καθηγήτρια, για την εξαιρετική καθοδήγηση και υποστήριξη της κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας. Η πολύτιμη εμπειρία και η γνώση που μοιράστηκε μαζί μου με βοήθησαν να αναπτύξω τόσο τις ακαδημαϊκές μου δεξιότητες όσο και την επαγγελματική μου προσαρμογή. Είμαι ευγνώμων για τον χρόνο που διέθεσε προς όφελός μου, για τις χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες που μου προσέφερε.

Συγχρόνως, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς όλους τους καθηγητές του Τμήματος Διοίκησης και Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας, κυρίως στον τομέα Κοινωνικής Πολιτικής. Η εμπειρία μου στο τμήμα αυτό ήταν εξαιρετική και η συνεισφορά σας στην επιστημονική μου ανάπτυξη είναι εξίσου σημαντική. Η προθυμία σας να μοιραστείτε τη γνώση και την εμπειρία σας ήταν πραγματικά εμπνευστική και εκτιμώ ιδιαίτερα κάθε στιγμή που αφιερώσατε για μένα.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, στον γιό μου και σύζυγό μου για την ηθική υποστήριξη και εμπύχωση τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

«Μην ακολουθείς το μονοπάτι, πήγαινε εκεί όπου δεν υπάρχει μονοπάτι και άφησε τα ίχνη σου».

Ralph Waldo Emerson (May 25, 1803 - April 27, 1882).

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ.....	7
2.1 Ηγεσία.....	7
2.1.1 Ορισμός ηγεσίας	7
2.1.2 Θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας.....	9
2.1.3 Τύποι ηγεσίας.....	12
2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη.....	20
2.2.1 Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης.....	20
2.2.2 Θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	21
2.2.3 Σύνοψη διαστάσεων συναισθηματικής νοημοσύνης.....	27
2.3 Εργασιακή ικανοποίηση	30
2.3.1 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης.....	30
2.3.2 Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης.....	31
2.4 Ποιότητα υπηρεσιών.....	34
2.4.1 Ορισμός ποιότητας υπηρεσιών	34
2.4.2 Θεωρητικά μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών και διαστάσεις ποιότητας.....	37
2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα	41
2.5.1 Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας	41
2.5.2 Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας.....	42
3. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	45
4. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ,	

ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	52
5. ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ.....	56
6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία και οι δεξιότητες διαχείρισης στρεσογόνων καταστάσεων έχουν γίνει σημαντικές στο τρέχον εργασιακό περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης λόγω της ταχείας ανάπτυξης στα τεχνολογικά μέσα, της συνεχούς καινοτομίας και των αλλαγών στις προσδοκίες των ασθενών (Smith & Bhavsar, 2021). Το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης αποτελούν στην πραγματικότητα περίπλοκα συστήματα που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις διαπροσωπικές σχέσεις. Έρευνες από τη βιβλιογραφία έχουν αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών είναι μείζονος σημασίας για να επιτευχθούν οι στόχοι σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα όπως αυτά της υγειονομικής περίθαλψης (Reshetnikov et al., 2020).

Ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης συνήθως προκύπτει από τη συνεργασία πολλών επαγγελματικών ομάδων που περιλαμβάνουν πολλές ειδικότητες οι οποίες πρέπει να έχουν μια αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τους. Αυτός είναι ο λόγος που ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα καθώς οι επαγγελματίες υγείας με διαφορετικά καθήκοντα πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες σε ασθενείς που αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα υγείας. Έτσι σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πολύ πιθανόν να αναπτυχθούν συγκρούσεις είτε μεταξύ προσώπων είτε μεταξύ ομάδων (Lipsitz, 2012). Η ηγεσία πρέπει να συνδυάσει την ποικιλομορφία εντός ενός συστήματος υγειονομικής περίθαλψης και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους ασθενείς. Από τη βιβλιογραφία προκύπτει πως υπάρχουν κάποια στυλ ηγεσίας που είναι πιο κατάλληλα να εφαρμοστούν σε ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης (πχ μετασχηματιστική ηγεσία) και να επιφέρουν βέλτιστα αποτελέσματα και μείωση των συγκρούσεων διαμορφώνοντας μια αποδοτική οργανωτική κουλτούρα (Bornman & Louw, 2023).

Ο ερευνητικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στην πρωτοβάθμια περίθαλψη στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας, της εργασιακής ικανοποίησης

και της ποιότητας των υπηρεσιών. Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι δύο κρίσιμοι παράγοντες επιτυχούς λειτουργίας των οργανισμών στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης είναι το στυλ ηγεσίας που ασκούν οι διευθυντές/ προϊστάμενοι (Asif et al., 2019; Mosadeghrad & Ferdosi, 2013; Restivo et al., 2022; Sfantou et al., 2017; Specchia et al., 2021) και οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που εμφανίζουν στον εργασιακό χώρο (Cavaness et al., 2020; Karimi et al., 2021; Prezerakos, 2018). Γενικότερα, ελάχιστες μελέτες έχουν διεξαχθεί με σκοπό να αναδείξουν το πως τα ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών/ προϊσταμένων στην υγειονομική περίθαλψη επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών, την κουλτούρα στο χώρο εργασίας και την ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας. Επιπρόσθετα, ακόμη λιγότερες έρευνες έχουν διερευνήσει το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/ προϊσταμένων στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης. Ως εκ τούτου η διπλωματική εργασία θα προσπαθήσει να δώσει χρήσιμα στοιχεία για τα παραπάνω στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης. Με βάση αυτά, οι επιμέρους στόχοι της διπλωματικής εργασίας ορίζονται να είναι:

1. Να διερευνηθεί το κατά πόσο οι δεξιότητες και ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν
2. Να διερευνηθεί το κατά πόσο ο τύπος (στυλ) ηγεσίας που επιλέγει ένας διευθυντής/προϊστάμενος στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας
3. Να διερευνηθεί το κατά πόσο ο τύπος (στυλ) ηγεσίας που ασκεί ένας διευθυντής/προϊστάμενος στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα
4. Να διερευνηθεί το κατά πόσο ο τύπος (στυλ) ηγεσίας που ασκεί ένας διευθυντής/προϊστάμενος στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνονται οι επαγγελματίες υγείας
5. Να εξεταστεί το κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα, την εργασιακή ικανοποίηση και την ποιότητα των υπηρεσιών μέσω του τύπου ηγεσίας (διαμεσολαβητικός ρόλος της ηγεσίας στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με την οργανωτική κουλτούρα, την εργασιακή ικανοποίηση και την ποιότητα των υπηρεσιών)

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία τέθηκαν προς διερεύνηση στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας είναι τα παρακάτω:

1. Επηρεάζει τον τύπο (στυλ) ηγεσίας των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας;
2. Επηρεάζει τον τύπο (στυλ) ηγεσίας των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;
3. Επηρεάζει τον τύπο (στυλ) ηγεσίας των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη την οργανωτική κουλτούρα;
4. Επηρεάζει τις δεξιότητες και ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας;
5. Επηρεάζει τις δεξιότητες και ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;
6. Επηρεάζει τις δεξιότητες και ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη την οργανωτική κουλτούρα;

Συνολικά διερευνήθηκαν έξι ερευνητικές υποθέσεις:

1. H1: Ο τύπος (στυλ) ηγεσίας που εφαρμόζει ένας διευθυντής/προϊστάμενος στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας
2. H2: Ο τύπος (στυλ) ηγεσίας που εφαρμόζει ένας διευθυντής/προϊστάμενος στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών
3. H3: Ο τύπος (στυλ) ηγεσίας που εφαρμόζει ένας διευθυντής/προϊστάμενος στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα
4. H4: Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας
5. H5: Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνονται οι επαγγελματίες υγείας

6. H₆: Η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών/ προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια περίθαλψη επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα

2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

2.1 Ηγεσία

2.1.1 Ορισμός ηγεσίας

Η ηγεσία είναι μια έννοια που συχνά συγχέεται με την έννοια της διοίκησης (management) στο ευρύ κοινό, αν και μεταξύ τους υπάρχει σαφής διαχωρισμός από ερευνητές που έχουν αξιολογήσει αυτές τις δύο έννοιες. Αρχικά, και οι δύο έννοιες έχουν να κάνουν με τη διαχείριση και την επιρροή των ανθρώπων (συνήθως) σε ένα εργασιακό πλαίσιο. Επιπλέον, και οι δύο έννοιες απαιτούν τη συνεργασία μεταξύ ατόμων με θέση ευθύνης (πχ διευθυντές) και εργαζομένων. Παρόμοια, και οι δύο έννοιες ασχολούνται με την επίτευξη κοινών στόχων. Ωστόσο, η ηγεσία και η διοίκηση διαφέρουν σε πολλά σημεία παρά τα αρκετά κοινά τους σημεία.

Ο Zaleznik (1977) πιστεύει ότι η διοίκηση και η ηγεσία είναι δύο αρκετά διαφορετικές έννοιες. Αναλυτικότερα, αναφέρει ότι όταν κάποιος διοικεί, συνήθως μπορεί να μην έχει την προθυμία για συνεργασία με τους υφισταμένους του για την επίλυση των προβλημάτων. Επιπλέον, όταν κάποιος διοικεί μπορεί να αναζητήσει μια μορφή συνεργασίας αλλά πιθανόν αυτό να γίνεται χωρίς την απαραίτητη συναισθηματική εμπλοκή από την πλευρά της διοίκησης. Από την άλλη πλευρά, όταν κάποιος είναι ηγέτης προσπαθεί να εμπλακεί σε συναισθηματικό επίπεδο με τους υφισταμένους του, επιδιώκει διαρκώς να παρέχει ένα κοινό όραμα και να μεταφέρει τις ιδέες του ακούγοντας όμως τις απόψεις όλων των εμπλεκόμενων μερών. Επιπλέον, στη διοίκηση υπάρχουν περιορισμένες επιλογές που συνήθως προκύπτουν από τον τρόπο οργάνωσης (καταστατικό) ενός οργανισμού, ενώ στην ηγεσία τα άτομα προσπαθούν να εργαστούν με στόχο να παρέχουν εναλλακτικές λύσεις, κοινά αποδεκτές από όλους. Τέλος, κατά την άσκηση της ηγεσίας οι προϊστάμενοι/διευθυντές προσπαθούν να επιλύσουν μακροχρόνια προβλήματα και να αλλάξουν τις απόψεις και την οπτική των υφισταμένων τους (αντίθετα μέσω της διοίκησης οι υπεύθυνοι προσπαθούν να αλλάξουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων αλλά όχι τη στάση τους ή την αντίληψη τους).

Ο Mintzberg (1998) υποστηρίζει ότι η ηγεσία και η διοίκηση είναι διαφορετικές έννοιες και προτείνει ότι μια πτυχή της διαφοράς μπορεί να είναι φιλοσοφική. Οι διευθυντές πιστεύουν ότι οι αποφάσεις που παίρνουν καθορίζονται

για αυτούς από τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται (πχ καταστατικό) και ότι οι οργανισμοί για τους οποίους εργάζονται συμπεριφέρονται με τρόπο που καθορίζεται από τον κλάδο ή το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται (πχ σύστημα υγειονομικής περίθαλψης). Με άλλα λόγια, οι διευθυντές/προϊστάμενοι που ασκούν απλά διοίκηση είναι ντετερμινιστές στο σύστημα πεποιθήσεών τους και δεν έχουν διάθεση να ξεφύγουν από ένα συγκεκριμένο μοτίβο προκαθορισμένων συμπεριφορών. Αντίθετα, οι ηγέτες πιστεύουν ότι οι επιλογές που κάνουν θα επηρεάσουν τους οργανισμούς που εργάζονται και ότι οι οργανισμοί για τους οποίους εργάζονται θα επηρεάσουν ή θα διαμορφώσουν τα περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιούνται (πχ θα βελτιώσουν το γενικότερο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης). Με άλλα λόγια, τα συστήματα πεποιθήσεων των ηγετών είναι περισσότερο ευθυγραμμισμένα με τη φιλοσοφική προοπτική της ελεύθερης βούλησης.

Ο Gary Yukl (2006) ορίζει την ηγεσία ως «τη διαδικασία επηρεασμού των άλλων με σκοπό να κατανοήσουν για το τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι και ένα κοινό όραμα και δίνει κατεύθυνση για το πώς να το κάνουν» (σελ. 8). Ο Northouse (2016) ορίζει την ηγεσία ως «μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (σελ. 3). Αυτοί οι ορισμοί υποδεικνύουν πολλά στοιχεία που είναι κοινά στην έννοια της ηγεσίας. Μερικά από αυτά είναι τα εξής: (α) η ηγεσία αποτελεί από μόνη της μια αυτοτελή διαδικασία, (β) η ηγεσία συνδέεται άμεσα με την επίδραση που ασκεί ένα άτομο σε άλλα άτομα, (γ) η ηγεσία συνήθως εφαρμόζεται σε μια ομάδα ατόμων, (δ) η ηγεσία συνδέεται άμεσα με τον καθορισμό ενός κοινού σκοπού και οράματος και (ε) η ηγεσία συνδέεται με την κοινοποίηση και μετάδοση του οράματος από ένα άτομο (ηγέτη) προς τους υφισταμένους του. Ο ορισμός της ηγεσίας από διάφορους ερευνητές υποδηλώνει ότι η ηγεσία δεν είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο το έχουν συγκεκριμένα άτομα εκ γενετής (Uslu, 2019).

Θεωρώντας την ηγεσία ως μια διαδικασία οι ερευνητές αναφέρουν ότι μεταξύ ηγέτη και οπαδών υπάρχουν σχέσεις αλληλοεπίδρασης που πιθανόν να επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Ο Northouse (2016) θεωρεί ότι η ηγεσία είναι μια αμφίδρομη και διαδραστική διαδικασία και εξελίσσεται συνεχώς με την πάροδο του χρόνου. Επίσης, ο Northouse (2016) αναγνωρίζει πως και οι οπαδοί μπορούν να επηρεάσουν τον ηγέτη. Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες που αναγνωρίζουν

την ηγεσία ως διαδικασία είναι ότι η ηγεσία δεν είναι μια έννοια που αφορά μόνο τους διευθυντές ή τους προϊσταμένους αλλά αφορά όλους όσους εμπλέκονται σε έναν οργανισμό (Rudolph et al., 2021).

Η ηγεσία έχει να κάνει με την επιρροή (την ικανότητα να επηρεάζει κάποιος τους υφισταμένους του) σε ένα εργασιακό ή οργανωτικό πλαίσιο. Χωρίς επιρροή, είναι αδύνατο να είναι κάποιος ηγέτης (Northouse, 2016).

2.1.2 Θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας

Θεωρία του «Μεγάλου Ανθρώπου»: Μία από τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν ήταν αυτή της θεωρίας του «Μεγάλου Ανθρώπου» του Thomas Carlyle το 1847. Η θεωρία αυτή μελετούσε τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες μεγάλων ηγετών του παρελθόντος όπως ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Ναπολέοντας κ.λπ. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ηγέτες έχουν τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται εκ γενετής. Επιπλέον, εκείνη την εποχή η ηγεσία συνδέθηκε με τη λέξη «άνδρας», υποδηλώνοντας ότι η ηγεσία ήταν μια ικανότητα που συνδέεται άμεσα με το φύλο των ατόμων. Επιπλέον, κάποιος μπορεί να αναζητήσει και να βρει τα θεμέλια αυτής της θεωρίας σε ιστορίες και ηγέτες αρχαίων πολιτισμών (Northouse, 2016). Τέλος, αναφέρεται ότι αυτή η θεωρία αντιλαμβάνεται τους ηγέτες ως ιδιοφυή άτομα, ικανά να σκεφτούν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για ένα πρόβλημα, ακόμη και αν το πρόβλημα περιλαμβάνει πολλούς εξωγενείς παράγοντες που δεν μπορούν να προβλεφθούν (Mouton, 2017).

Θεωρία «χαρακτηριστικών» (Trait theory): Η θεωρία των «χαρακτηριστικών» δηλώνει ότι οι ηγέτες είναι προικισμένοι με ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών (προσωπικότητα και ατομικά χαρακτηριστικά) που τους καθιστούν ιδανικούς ηγέτες. Η ευφυΐα και η κυριαρχία ορίστηκαν ως τα βασικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με έναν ηγέτη σύμφωνα με τον Mann (1959) και τον Stogdill (1948). Οι Chow et al. (2017) βασίστηκαν επίσης σε αυτή την προσέγγιση και δήλωσαν ότι διάφοροι παράγοντες όπως η ευφυΐα, το επίπεδο αυτοπεποίθησης, το πόσο αποφασιστικός είναι, η ακεραιότητα και οι κοινωνικές δεξιότητες είναι χαρακτηριστικά που έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης. Στη συνέχεια, πολλές μελέτες δυσκολεύτηκαν να προσδιορίσουν ποια είναι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη. Η απάντηση δόθηκε από τους Kirkpatrick και Locke (2011) όπου δηλώνουν

ότι όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι απλώς προϋπόθεση για μια αποτελεσματική ηγεσία και οι ηγέτες που τα διαθέτουν πρέπει να κάνουν χρήση αυτών των χαρακτηριστικών με κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο για να επιτύχουν. Ουσιαστικά, οι Kirkpatrick και Locke (2011) ανέφεραν πως από μόνα τους αυτά τα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να δημιουργήσουν έναν ικανό ηγέτη.

Θεωρία της «συμπεριφοράς» (Behavioural theory): Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά μπορούν να αναπτύξουν κατάλληλες δεξιότητες μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης και μέσω της προσωπικής τους εξέλιξης. Σημαντικό σε αυτή τη θεωρία είναι ότι το ενδιαφέρον για την ηγεσία μετατοπίζεται από το πως ορίζεται ένας αποτελεσματικός ηγέτης στον τρόπο που ενεργεί τελικά για να είναι αποτελεσματικός (Van Seters & Field, 1990). Δύο βασικές συμπεριφορές που σχετίζονται με τη θεωρία της συμπεριφοράς που θεωρούνται σημαντικές είναι: η προσανατολισμένη στο έργο συμπεριφορά και η προσανατολισμένη στον άνθρωπο συμπεριφορά, η οποία αργότερα έγινε η βάση για πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις που στόχευσαν στην βαθύτερη κατανόηση της έννοιας ηγεσίας (Benmira & Agboola, 2021). Η πρώτη (και η προσανατολισμένη στον άνθρωπο συμπεριφορά) αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης δίνει σημασία στους υφιστάμενους του, δηλαδή σε ποιο βαθμό εκτιμά και σέβεται τις ιδέες, τις σκέψεις και τα συναισθήματα και σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Η δεύτερη κύρια (προσανατολισμένη στο έργο συμπεριφορά) περιλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στα εργασιακά καθήκοντα και καθοδηγούν τους υφισταμένους προς την επίτευξη του κοινού στόχου (Busse, 2014; Henkel et al., 2019).

Θεωρία έκτακτης ανάγκης (Contingency theory): Γενικά, αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο στυλ ηγεσίας για όλες τις συνθήκες και ότι η επιτυχία ενός ηγέτη εξαρτάται από πολλές μεταβλητές, όπως οι υφιστάμενοι και τα χαρακτηριστικά της κάθε κατάστασης. Αυτή η θεωρία εισήχθη για πρώτη φορά από τον Fiedler (1967) ο οποίος δηλώνει ότι η αποτελεσματικότητα των στυλ ηγεσίας καθορίζεται από τις σχέσεις που έχει ο ηγέτης με τους οπαδούς/ υφισταμένους και τη θέση του ηγέτη. Επιπλέον, ο Fiedler δηλώνει ότι το στυλ του ηγέτη είναι σχετικά σταθερό και δύσκολο να αλλάξει (Northouse, 2016). Στη συνέχεια αναφέρθηκε ότι η ηγεσία είναι επιτυχής όταν ένα ποσοστό των δεξιοτήτων ενός ηγέτη ταιριάζει με τις ανάγκες του περιβάλλοντος και τις καταστάσεις του, με βάση αυτή την άποψη, ο

Otley (2016) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η προσαρμοστικότητα παίζει βασικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη σύμφωνα με τη θεωρία έκτακτης ανάγκης.

Θεωρία κατάστασης (Situational theories): Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η οποία βασίζεται στη θεωρία έκτακτης ανάγκης, δεν υπάρχει μοναδικός ή καλύτερος τρόπος να ηγηθεί κάποιος, αλλά οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να προσαρμοστούν κάθε φορά στην κατάσταση που έχουν να αντιμετωπίσουν αλλά και στα διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα (Graeff, 1997). Η θεωρία της κατάστασης είναι μια θεωρία που αναφέρει ότι κάθε στυλ ηγεσίας μπορεί να ταιριάζει σε μια δεδομένη κατάσταση με βάση έναν αριθμό παραγόντων. Οι ηγέτες αυτού του τύπου προσαρμόζουν τα στυλ ηγεσίας τους σύμφωνα με το επίπεδο ικανότητας και δέσμευσης των εργαζομένων και ανάλογα με το τι έχουν να αντιμετωπίσουν. Η ηγεσία αυτού του τύπου είναι ένα ευέλικτο στυλ που έχει σχεδιαστεί για να μεγιστοποιεί τις δυνατότητες των εργαζομένων, ενώ τηρεί τις προθεσμίες και τους κανόνες που έχουν τεθεί. Οι ηγέτες, σύμφωνα με τη θεωρία κατάστασης, προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοση απαντώντας στο τι και το πώς γίνεται μια εργασία, να αναπτύξουν/ εξελίσσουν τους υφισταμένους τους και κατάλληλες ομάδες εργασίας, να δημιουργήσουν σχέσεις και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Επιπλέον, σημαντικό είναι οι ηγέτες να αναγνωρίζουν τότε να προσαρμόσουν τα στυλ ηγεσίας με την πάροδο του χρόνου (Northouse, 2016). Τα τέσσερα στυλ ηγεσίας συμφωνά με τη θεωρία αυτή είναι:

- Επεξήγηση και πειθώ: Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης παρέχει υποστήριξη, συγκεκριμένη καθοδήγηση και επίβλεψη. Αυτοί οι ηγέτες συμμετέχουν ενεργά και χρησιμοποιούν μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τις οδηγίες που τους έχουν δοθεί.
- Καθοδήγηση: Λαμβάνοντας υπόψη το στυλ αυτό, οι ηγέτες δέχονται τη γνώμη των μελών της ομάδας και τα ενθαρρύνουν να υποβάλουν τις δικές τους ιδέες και προτάσεις. Αυτοί οι ηγέτες μεταδίδουν αποτελεσματικά την ιδέα τους στην ομάδα και στοχεύουν να βελτιώσουν τη συνεργασία τους μέσω συζήτησης και συνεργασίας, αν και η τελική απόφαση ανήκει στον ηγέτη.
- Συμμετοχή και υποστήριξη: Οι ηγέτες που συμμετέχουν και υποστηρίζουν προσφέρουν λιγότερη κατεύθυνση και αφήνουν τις αποφάσεις σε άλλους. Αν και μπορούν να επιβλέπουν τους οργανισμούς, οι ηγέτες εμπιστεύονται την

ικανότητα της ομάδας ή του μέλους και περιμένουν από αυτούς να κάνουν τις κατάλληλες επιλογές.

- **Ανάθεση:** Αυτοί οι ηγέτες τείνουν να περιορίζουν τη συμμετοχή και να αφήνουν τις περισσότερες από τις ευθύνες στην ομάδα των υφισταμένων τους. Μπορεί να ζητείται η γνώμη των ηγετών περιστασιακά, αλλά μεταβιβάζουν πρωτίστως τη λήψη αποφάσεων στα μέλη της ομάδας ή σε μεμονωμένους εργαζομένους.

2.1.3 Τύποι ηγεσίας

Οι οργανισμοί χρειάζονται έναν ηγέτη που έχει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και δεξιότητες για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν και να πετύχουν τελικά τους στόχους τους. Η ηγεσία είναι η διαδικασία διευκόλυνσης ατομικών και συλλογικών προσπαθειών και επιρροής άλλων για την επίτευξη κοινών στόχων. Γενικότερα, η ηγεσία αντιπροσωπεύει μια διαδικασία, ενώ ο ηγέτης αναφέρεται σε ένα άτομο (Bornman & Louw, 2023). Ένας ηγέτης μπορεί να οριστεί ως ένα άτομο που αλλάζει τα πρότυπα των ανθρώπων, δημιουργεί ένα όραμα, παρακινεί τους οπαδούς με κατάλληλα κίνητρα και συμπεριφορές, μεταδίδει την ιδέα ότι ο καθένας έχει κάτι να συνεισφέρει στον κοινό στόχο, οδηγεί και επηρεάζει άμεσα όλους τους υφισταμένους του (Busse, 2014). Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές μελέτες για τους ηγέτες και το στυλ ηγεσίας και ο κοινός σκοπός αυτών των μελετών είναι να αποκαλύψουν θεωρίες και μοντέλα για αποτελεσματικούς ηγέτες. Πολλά στυλ ηγεσίας έχουν αναπτυχθεί σε θεωρητική βάση για να βρεθεί μια απάντηση στο ερώτημα τι κάνει την ηγεσία αποτελεσματική. Σε αυτή την ενότητα, συζητείται η φύση και η φιλοσοφία των βασικών στυλ ηγεσίας ενώ δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε δύο στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται ευρέως στη βιβλιογραφία, τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία.

Αυταρχικό στυλ ηγεσίας: Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι επίσης γνωστό ως εξουσιαστικό στυλ ή κατευθυντικό στυλ ηγεσίας, στο οποίο ο αυταρχικός ηγέτης διατηρεί το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας για τον/την εαυτό του/της. Ένας αυταρχικός ηγέτης δίνει εντολές στους υφισταμένους του/της και αναμένει ότι οι υφιστάμενοι θα πρέπει να υπακούσουν πλήρως στις εντολές που δίνει. Σε αυτόν τον τύπο, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη χωρίς να συμβουλευτείται άλλους (Van Vugt et al., 2004). Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας έχει συνδεθεί κυρίως με αρνητικά αποτελέσματα. Τις περισσότερες φορές αυτό το στυλ ηγεσίας επιφέρει σοβαρές

αρνητικές επιδράσεις κυρίως όταν ένας ηγέτης το χρησιμοποιεί χωρίς μέτρο ή το εφαρμόζει σε λάθος άτομο και σε καταστάσεις που απαιτούν μια διαφορετική «δημοκρατική» προσέγγιση. Όμως παρά τα αρνητικά χαρακτηριστικά της, αυτό το είδος ηγεσίας μπορεί να φέρει και κάποια οφέλη όταν πληρούνται κάποιες συνθήκες. Για παράδειγμα ένας ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός όταν εφαρμόζει αυταρχική ηγεσία σε περιπτώσεις που πρέπει να λάβει άμεση απόφαση ή σε περιπτώσεις που έχει να διαχειριστεί μια υπερβολικά μεγάλη ομάδα υφισταμένων/εργαζομένων. Επίσης αυτό το στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο όταν ο ηγέτης θεωρείται πως είναι αυθεντία στον τομέα του και έχει τις περισσότερες γνώσεις. Όταν ισχύει αυτό, σε ορισμένες κρίσιμες καταστάσεις, το αυταρχικό στυλ συνήθως οδηγεί και σε αποφάσεις που μπορούν να θεωρηθούν βέλτιστες (Rast et al., 2013). Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων όμως έχει παρατηρηθεί πως η αυταρχική ηγεσία δεν ασκείται με σωστό τρόπο ή ασκείται σε λάθος περιστάσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να γίνει ιδιαίτερα προβληματικό και επιζήμιο τόσο για τους ηγέτες όσο και για τους οργανισμούς ή τις ομάδες στις οποίους ηγούνται. Η κατάχρηση στην εφαρμογή αυτού το στυλ ηγεσίας συνήθως κάνει τους υφισταμένους να βλέπουν τον ηγέτη ως «μη δημοκρατικό» και αυτό οδηγεί σε φόβο και μειωμένο επίπεδο ικανοποίησης ή δέσμευσης των εργαζομένων στους στόχους που έχουν καθοριστεί (Harms et al., 2018)

Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μπορεί να βρεθεί στη βιβλιογραφία και ως συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, το οποίο μπορεί περαιτέρω να κατηγοριοποιηθεί ως συναινετικό, συμβουλευτικό και δημοκρατικό. Σε αυτό το στυλ, οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Ένας δημοκρατικού στυλ ηγέτης, ακούει τη γνώμη των εργαζομένων, και λαμβάνει μια απόφαση μόνο αφού συμβουλευτεί τα μέλη της ομάδας. Μια απόφαση δεν λαμβάνεται οριστικά, έως ότου όλα τα μέλη συμφωνήσουν με τις αποφάσεις. Στο δημοκρατικό στυλ, η τελική διαδικασία λήψης αποφάσεων ανήκει στους υφισταμένους (Beerbohm, 2015). Οι ηγέτες που εφαρμόζουν κατά κύριο λόγο το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, συνήθως παρέχουν τη δυνατότητα σε όλα τα μέλη μιας ομάδας (ανεξαρτήτως της θέσης τους) να εκδηλώσουν την άποψη τους σε διαδικασίες που πρέπει να ληφθούν αποφάσεις. Επιπλέον, όσοι συμμετέχουν σε αυτές τις διαδικασίες αισθάνονται ελεύθεροι να διατυπώσουν τις ιδέες τους καθώς γνωρίζουν πως δεν θα δεχθούν κάποια αρνητική κριτική ή χλευασμό. Κατά την εφαρμογή του

δημοκρατικού στυλ ηγεσίας ένας ηγέτης δίνει πολλές ελευθερίες στους υφισταμένους του να εκφραστούν και παρέχει πλήρη ισότητα σε όλα τα μέλη της ομάδας να αναφέρουν τι πιστεύουν, αλλά σε κάθε περίπτωση ηγέτης είναι αυτός που θα λάβει την τελική απόφαση. Επιπλέον, κάποιες φορές μπορεί να λειτουργήσει και συμβουλευτικά, παρακινώντας τους υφισταμένους να οδηγηθούν σε μια ιδέα που τελικά θα είναι εποικοδομητική (Hilton et al., 2021). Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως την έννοια της συνεργασίας (όλοι οι συμμετέχοντες έχουν το θάρρος να πουν τη γνώμη τους και τις ιδέες και απόψεις), την έννοια της δέσμευσης (οι υφιστάμενοι ή όσοι ανήκουν σε μια ομάδα εργασίας έχουν την αίσθηση ότι εμπλέκονται πλήρως σε σημαντικές διαδικασίες) και την έννοια της δημιουργικότητας (ο ηγέτης συνήθως ανταμείβει όσους συνεισφέρουν σημαντικά στην αντιμετώπιση προβλημάτων ή στην προώθηση της καινοτομίας) (Hendriks & Karsten, 2013).

Στη βιβλιογραφία το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας έχει αναφερθεί αρκετές φορές ως το πιο εποικοδομητικό και αποδοτικό στυλ ηγεσίας, όμως έχουν καταγραφεί και κάποιες σημαντικές προκλήσεις και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας δε μπορεί να θεωρηθεί ως το πιο κατάλληλο όταν προκύπτουν διαδικασίες ή καθήκοντα όπου ο ρόλος του κάθε εμπλεκόμενου δεν είναι σαφής ή σε περιστάσεις όπου δεν υπάρχει επαρκής χρόνος για να πουν όλοι τη γνώμη τους. Σε τέτοιες καταστάσεις το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στη διαδικασία επικοινωνίας, να προκαλέσει καθυστέρηση των καθηκόντων που πρέπει να τελειώσουν σε προκαθορισμένο χρόνο. Τέλος, υπάρχουν και περιστάσεις στις οποίες οι εμπλεκόμενοι υπάρχει περίπτωση να μην έχουν όλοι τις απαραίτητες γνώσεις ή την απαραίτητη εμπειρία ώστε να έχουν μια σημαντική συνεισφορά είτε στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος είτε στη λήψη μιας απόφασης. Επιπλέον, όταν εφαρμόζεται το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι προφανές ότι θα υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις, οπότε στο τέλος δεν είναι εφικτό να ικανοποιηθούν όλοι και αυτό μπορεί να φέρει την αίσθηση σε κάποιους από τους εμπλεκόμενους ότι η γνώμη τους τελικά δε μετράει (Hendriks & Karsten, 2013).

Laissez-Faire στυλ ηγεσίας: Η ηγεσία Laissez-Faire είναι επίσης γνωστή ως παθητική ηγεσία. Βασικό χαρακτηριστικό αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι η λήψη αποφάσεων αφήνεται εντελώς στους υφισταμένους. Σε αυτό το στυλ, η συμμετοχή του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων ελαχιστοποιείται και οι υφιστάμενοι επιτρέπεται να

λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις. Τα μέλη της ομάδας έχουν απόλυτη ελευθερία να θέσουν τους δικούς τους στόχους και να τους πετύχουν, κάτι που τους δίνει πλήρη αυτονομία. Οι εργαζόμενοι κάτω από αυτόν τον τύπο ηγεσίας, τείνουν να γίνουν αυτάρκεις και η καθοδήγηση δεν προσφέρεται από τους ηγέτες, εκτός εάν τους ζητηθεί (Skogstad et al., 2007).

Οι εργαζόμενοι υπό *laissez-faire* ηγεσία συνήθως είναι πιο διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες, επειδή αυτό το στυλ ηγεσίας επιτρέπει μεγαλύτερη ελευθερία. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται με αυτό το στυλ ηγεσίας μπορούν να γίνουν αρκετά πειθαρχημένοι ώστε να εργάζονται χωρίς ο διευθυντής/προϊστάμενος να χρειάζεται να λαμβάνει συνεχείς αποφάσεις για αυτούς ή να τους υπενθυμίζει τη δουλειά τους (Yang, 2015). Λόγω της ευελιξίας που συνεπάγεται η *laissez-faire* ηγεσία, οι διάφορες ομάδες εντός ενός οργανισμού μπορούν συχνά να λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα. Επειδή διαφορετικοί υφιστάμενοι φέρνουν διαφορετικές δεξιότητες σε μια ομάδα, μια έμπειρη ομάδα εργαζομένων μπορεί να καταλήξει σε μια απόφαση πιο γρήγορα από έναν μόνο διευθυντή που κατέχει όλη την εξουσία λήψης αποφάσεων (Skogstad et al., 2007). Αρνητικό είναι πως στο στυλ *laissez-faire*, οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν σύγκρουση ρόλων μέσα στην ομάδα. Η επίγνωση του ρόλου είναι η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι ο ένας για τον άλλον, συμπεριλαμβανομένου του διευθυντή τους. Επειδή ο διευθυντής σε ένα σύστημα ηγεσίας *laissez-faire* προσκαλεί κάθε εργαζόμενο να «γίνει» ηγέτης, ορισμένοι μπορεί να το κάνουν, ακόμη και όταν δεν διαθέτουν τα προσόντα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην βλέπουν τον προϊστάμενό τους ως διευθυντή επειδή πολλοί άλλοι γύρω τους κατέχουν επίσης ηγετικούς ρόλους (Tosunoglu & Ekmekci, 2016).

Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας: Ένας υποστηρικτικός ηγέτης συμπεριφέρεται με φιλικό τρόπο με τους οπαδούς και το κύριο μέλημα του ηγέτη τίθεται στις ανάγκες των οπαδών και όχι στην ολοκλήρωση των καθηκόντων. Σύμφωνα με αυτό το στυλ, ο ηγέτης εστιάζει την προσοχή του/της στην ευημερία των εργαζομένων και δημιουργεί ένα συναισθηματικά υποστηρικτικό κλίμα (Rafferty & Griffin, 2006). Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια στιγμή που οι υφιστάμενοι δεν είναι σίγουροι για το πώς να προχωρήσουν σε μια εργασία τους. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας συνδέεται άμεσα με το να μπορεί ο ηγέτης να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των μελών, να μπορεί ο ηγέτης να εμπνεύσει τους υφισταμένους τους και να μπορεί ο ηγέτης να βοηθήσει τα άλλα

μέλη ώστε να ξεπεράσουν τα πιθανά εμπόδια ή τις προκλήσεις με τις οποίες έχουν έρθει αντιμέτωποι (Stein et al., 2020). Στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας συνήθως οι ηγέτες προσπαθούν με κάθε τρόπο να παρέχουν υποστήριξη στους υφισταμένους τους ή στο σύνολο των μελών μιας ομάδας και προσπαθούν να ενθαρρύνουν την ομαδικότητα, να ενισχύσουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών και να τονώσουν τη δέσμευση και την αφοσίωση όλων (Jansen et al., 2016). Η υποστηρικτική ηγεσία είναι ένα σημαντικό και πολύτιμο στυλ ηγεσίας για τους οργανισμούς. Όχι μόνο ενισχύει τις θετικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αλλά ενδυναμώνει επίσης τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες και να εργάζονται αποτελεσματικά με αυτονομία ή με ελάχιστη παρέμβαση και καθοδήγηση. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας εκτιμά την εκ των προτέρων ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων με την προσδοκία ότι αυτή η «επένδυση» στους υπαλλήλους θα αποδώσει μακροπρόθεσμα προκαλώντας υψηλή παραγωγικότητα και εξαιρετική απόδοση (Northouse, 2016).

Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας: Ένας συμμετοχικός ηγέτης εμπλέκει τους οπαδούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίσης λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις ή τις απόψεις των οπαδών, πριν λάβει μια απόφαση. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να βελτιώσει το ηθικό των εργαζομένων με κατάλληλη κίνητρα όταν οι εργαζόμενοι εκτελούν μη επαναλαμβανόμενες εργασίες (Wang et al., 2022). Τα μέλη του οργανισμού αισθάνονται ενδυναμωμένα όταν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Μπορούν να είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν κάποιες οργανωτικές αλλαγές εάν αποτελούν μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να αισθάνονται πιο σίγουροι για τις αποφάσεις ή τις αλλαγές ενός οργανισμού, εάν μπορούν να παρέχουν τη συμβολή τους (Northouse, 2016). Εισάγοντας πολλές φωνές και ιδέες σε μια συζήτηση, η ηγεσία είναι πιο πιθανό να λάβει δημιουργικές και εφευρετικές/ καινοτόμες λύσεις. με τη συμβολή όλων των εργαζομένων του οργανισμού. Με τη συμβολή όλων των εργαζομένων του οργανισμού, οι ομάδες μπορεί να λύσουν προβλήματα με τρόπους που δεν περίμενε ποτέ η ηγεσία. Καθώς οι σκέψεις κάθε ατόμου είναι μοναδικές, κάθε άτομο μπορεί επίσης να μάθει από άλλους μέσα σε έναν οργανισμό μέσω αυτής της συμμετοχής (Wang et al., 2022).

Στυλ προσανατολισμό στα επιτεύγματα: Ένας ηγέτης προσανατολισμένος στα επιτεύγματα προσπαθεί να ορίσει απαιτητικούς στόχους στα μέλη της ομάδας

τους και έχει την πεποίθηση ότι όλα τα μέλη θα προσπαθήσουν να έχουν μέγιστη απόδοση και επίτευξη όλων των στόχων τους. Το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στα επιτεύγματα λειτουργεί καλά με μέλη της ομάδας που προσανατολίζονται στα επιτεύγματα, καθώς και με εκείνους που εργάζονται σε διαφορετικές και μη επαναλαμβανόμενες εργασίες (Sodikin et al., 2021).

Στη συνέχεια αναλύονται τα δύο πιο αναγνωρίσιμα στυλ ηγεσίας στη βιβλιογραφία, τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία.

Το **συναλλακτικό στυλ ηγεσίας** περιλαμβάνει τρεις βασικές συμπεριφορές (διαστάσεις): την ενδεχόμενη ανταμοιβή (contingent reward), τη διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) (management-by-exception (active)) και τη διαχείριση κατ' εξαίρεση (παθητική) (management-by-exception (passive)). Στο συναλλακτικό στυλ ένας ηγέτης συνδέει την απόδοση με πιθανές ανταμοιβές (αναφέρονται ως ενδεχόμενες ανταμοιβές στη βιβλιογραφία) και εξηγεί σε όλους τους εμπλεκόμενους τι προσμένει από αυτούς και ποιο θα είναι το όφελος μιας καλής απόδοσης ή αντίστοιχα, η συνέπεια για μια κακή απόδοση. Στο συναλλακτικό στυλ ένας ηγέτης πρέπει εξ' αρχής να έχει θέσει τους κανόνες, τους στόχους και τις ανταμοιβές οι οποίες λειτουργούν ως κίνητρα για καλύτερη απόδοση και επίτευξη στόχων (Avolio & Bass, 2004). Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχουν αναφέρει ότι η κατάλληλη εφαρμογή του μπορεί να είναι εποικοδομητική για έναν οργανισμό αλλά η αλόγιστη χρήση του μπορεί να δημιουργήσει σε έλλειψη δημιουργικότητας στο χώρο εργασίας, σε μειωμένη απόδοση και τελικά σε μειωμένη ικανοποίηση των μελών του οργανισμού. Γενικότερα, το συναλλακτικό στυλ συνδέεται με την αξιολόγηση και την καταγραφή αποκλίσεων από την αναμενόμενη απόδοση και την παροχή θετικών ή αρνητικών «ανταμοιβών» ανάλογα με την έκβαση (Abbas & Raza, 2023). Στη συνέχεια αναλύονται οι τέσσερις βασικές διαστάσεις αυτού του στυλ ηγεσίας.

1. Ενδεχόμενη ανταμοιβή: Η διάσταση της ενδεχόμενης ανταμοιβής επικεντρώνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν ενδεχόμενη ανταμοιβή αναμένεται να παρέχουν κάποια κατεύθυνση στους υπαλλήλους, ώστε η δουλειά να ολοκληρωθεί. Εν ολίγοις, οι βασικοί δείκτες της ενδεχόμενης ανταμοιβής περιλαμβάνουν υλικές ανταμοιβές που βασίζονται στην απόδοση, τον καθορισμό κατεύθυνσης, την αμοιβαιότητα και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης

στην ομάδα (Avolio & Bass, 2004). Η προσέγγιση της ενδεχόμενης ανταμοιβής εστιάζει σε μια λεπτομερή ανάλυση της απόδοσης που περιγράφει ξεκάθαρα τις προσδοκίες για συγκεκριμένα αποτελέσματα. Μόλις πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις, οι εργαζόμενοι μπορούν να κερδίσουν ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές μπορεί επίσης να είναι ψυχολογικής φύσης και όχι οικονομικές, όπως ένας έπαινος ή μια αναγνώριση από έναν οργανισμό (Abbas & Raza, 2023).

2. Διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργητική). Στη διαχείριση κατ' εξαίρεση ένας ηγέτης συνήθως εκφράζει εξ αρχής την εμπιστοσύνη προς τα μέλη της ομάδας ή του οργανισμού αναφορικά με την ολοκλήρωση μιας εργασίας ή ενός καθήκοντος σε ικανοποιητικό επίπεδο. Βασικό μειονέκτημα της διαχείρισης κατ' εξαίρεση είναι ότι οι εργαζόμενοι συνήθως μόλις ολοκληρώσουν τα απαιτούμενα καθήκοντα τους δεν επιζητούν κάτι παραπάνω ή δεν προσπαθούν για την περαιτέρω βελτίωση. Ουσιαστικά, μόλις επιτευχθεί ο αρχικός στόχος η διαδικασία τερματίζεται χωρίς αναζήτηση πιο δημιουργικών ή καινοτόμων λύσεων (Avolio & Bass, 2004). Αυτού του τύπου η ηγεσία τείνει να παρακολουθεί τους εργαζομένους της και να παρέχει αμέσως διορθωτικές ενέργειες εάν παρουσιαστεί σφάλμα ή απόκλιση (Abbas & Raza, 2023).
3. Διαχείριση κατ' εξαίρεση (παθητική). Αυτό το χαρακτηριστικό της συναλλακτικής ηγεσίας συνδέεται με μια παθητική στάση των ηγετών. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν αυτόν τον τύπο ηγεσίας συνήθως αποφεύγουν να θέσουν ξεκάθαρους στόχους ή ευθύνες και δεν ενδιαφέρονται στο να παρέχουν ένα κοινό όραμα σε όλους (Avolio & Bass, 2004). Αυτή η προσέγγιση είναι ακριβώς το αντίθετο από την ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση, καθώς η παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση σημαίνει ότι ένας ηγέτης θα παρέμβει μόνο όταν είναι απαραίτητο. Παρόμοια με την προσέγγιση της ενεργητικής διαχείρισης με εξαίρεση, εάν ένας ηγέτης παρέμβει, πιθανότατα αυτό θα οδηγήσει σε τιμωρία (Flatau-Harrison et al., 2020)

Η θεωρία της **μετασχηματιστικής ηγεσίας** προωθεί ένα στυλ καθοδήγησης που δίνει έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός οράματος και στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να το εκπληρώσουν. Οι θεμελιώδεις δεξιότητες ενός μετασχηματιστικού ηγέτη περιλαμβάνουν τη δυνατότητα να κινητοποιεί τους υπαλλήλους, να τους εμπνέει και να τονώνει το ηθικό τους (Avolio & Bass, 2004). Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να επιδράσει θετικά τόσο

στους εργαζομένους όσο και στον ηγέτη ή τον οργανισμό στο σύνολο του. Ένας ηγέτης που ακολουθεί τον τύπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας προσπαθεί να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας του να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού αλλά να καλύψουν και τις δικές τους εσωτερικές ανάγκες όπως είναι η προσωπική εξέλιξη, η αυτοβελτίωση, η αίσθηση ότι κάνουν κάτι σημαντικό ή η αίσθηση ότι είναι απαραίτητοι στο χώρο εργασίας τους (Bass, 1985). Επίσης, ένας ηγέτης που ακολουθεί τον τύπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας προσπαθεί να επηρεάσει τα μέλη της ομάδας τους μέσω κατάλληλων κινήτρων ώστε να δείξουν την απαραίτητη απόδοση για να επιτύχουν όλους τους στόχους χωρίς να κοιτάνε το δικό τους προσωπικό συμφέρον. Τέλος, ένας ηγέτης που ακολουθεί τον τύπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας βάζει τις ανθρώπινες σχέσεις με τα μέλη της ομάδας πάνω από όλα και προσπαθεί να επιδείξει την απαραίτητη προσοχή για να καλύψει τις ανάγκες του κάθε μέλους ξεχωριστά (Avolio & Bass, 2004).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, επιπρόσθετα, έχουν την τάση να δίνουν το παράδειγμα. Συνήθως ενσωματώνουν ενσυναίσθηση, υποστήριξη και έμπνευση κατά την άσκηση της ηγεσίας τους και συχνά επιδεικνύουν αυτοπεποίθηση και ανιδιοτέλεια όταν ηγούνται. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης επικεντρώνεται στην αλλαγή των προβληματικών συμπεριφορών και στην ομαδοποίηση εργαζομένων που συνεργάζονται καλά για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Bakker et al., 2023). Συνολικά η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με τέσσερις συμπεριφορές: εξιδανικευμένη επιρροή (*idealized influence*), εξατομικευμένη σκέψη (*individualized consideration*), εμπνευσμένο κίνητρο (*inspirational motivation*) και πνευματική διέγερση (*intellectual stimulation*):

- Εξατομικευμένη σκέψη. Αφορά το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις προσωπικές ανάγκες κάθε μέλους, λειτουργεί ως μέντορας και προσπαθεί να λάβει υπόψη όλες τις ανησυχίες και τις ανάγκες των μελών της ομάδας στην οποία ηγείται. Ένας ηγέτης που έχει αυτό το χαρακτηριστικό στη συμπεριφορά του χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση και υποστηρικτικό ρόλο προς όλα τα μέλη. Επιπλέον, χαρακτηριστικό αυτής της συμπεριφοράς είναι ότι ο ηγέτης είναι ανοιχτός σε κάθε είδους επικοινωνία ώστε να ακούσει τους προβληματισμούς των μελών της ομάδας του και να προσπαθεί να τα λύσει. Τέλος, χαρακτηριστικό αυτού του χαρακτηριστικού είναι ότι ο ηγέτης δείχνει σεβασμό προς όλους και αναγνωρίζει το πόσο συνεισφέρει ο καθένας στο να ολοκληρωθούν όλοι οι

στόχοι. Μέσα από αυτές τις συμπεριφορές τα μέλη της ομάδας επιδεικνύουν αυξημένη θέληση και κίνητρο για αυτό-βελτίωση και εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους με μεγαλύτερη ευχαρίστηση και ικανοποίηση (Bass, 1985).

- Πνευματική διέγερση. Αφορά το επίπεδο στο οποίο ένας ηγέτης προσπαθεί να διεγείρει τη δημιουργικότητα, αναλαμβάνει καινοτόμες δράσεις και αναζητά από τα μέλη της ομάδας του να δώσουν νέες ιδέες και κατευθύνσεις. Η πνευματική διέγερση συνδέεται με το κατά πόσο οι ηγέτες ενθαρρύνουν την καινοτομία στις ιδέες και με το κατά πόσο οι ηγέτες προσπαθούν να μεταδώσουν στα μέλη της ομάδας ότι μπορούν να σκέφτονται ανεξάρτητα και με δημιουργικότητα (Bass, 1985).
- Εμπνευσμένο κίνητρο. Αφορά το επίπεδο στο οποίο ένας ηγέτης προσπαθεί να ορίσει και να μεταδώσει ένα κοινό όραμα για όλους, που είναι ελκυστικό και παρέχει κίνητρα και έμπνευση για όλα τα μέλη μιας ομάδας. Οι ηγέτες με αυτό το χαρακτηριστικό προκαλούν τους υφισταμένους να έχουν υψηλά πρότυπα ενώ ταυτόχρονα επικοινωνούν με την απαραίτητη αισιοδοξία τους μελλοντικούς στόχους και προσπαθούν να δώσουν το απαραίτητο νόημα στα καθήκοντα που εκτελούν (Avolio & Bass, 2004).
- Εξιδανικευμένη επιρροή. Αφορά το επίπεδο στο οποίο ένας ηγέτης λειτουργεί ως ένα «πρότυπο» συμπεριφοράς και απόδοσης. Ουσιαστικά ο ηγέτης προσπαθεί α κερδίσει το σεβασμό των μελών της ομάδας τους και την πλήρη εμπιστοσύνη τους (Avolio & Bass, 2004).

2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη

2.2.1 Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη ή Συναισθηματικό τεταρτημόριο (Emotional Quadrant / EQ), αν και έχει αναφερθεί από τα τέλη της δεκαετίας του '30, διευκρινίστηκε επαρκώς από τους Salovey και Mayer (1990). Σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια που συνδέεται με την ικανότητα που έχει κάποιος να αντιλαμβάνεται, να αξιολογεί και να εκφράζει τα συναισθήματά του. Επίσης, σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια που συνδέεται με την ικανότητα που έχει κάποιος να

κατανοήσει τα συναισθήματα των άλλων και να ρυθμίσει τα συναισθήματά του ανάλογα με την κατάσταση που βιώνει (Salovey & Mayer, 1990, σελ. 185-186).

Ο Goleman (1998), ήταν από τους πρώτους ερευνητές που προσπάθησε να προσεγγίσει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε πιο πρακτικό επίπεδο και μέχρι στιγμής είναι ο πιο σημαντικός ερευνητής στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο βιβλίο του Emotional Intelligence, ανέφερε ότι το πόσο πετυχημένος είναι κάποιος είτε επαγγελματικά είτε στη ζωή του γενικά, δεν έχει άμεση σχέση με το πόσο έξυπνος είναι (δηλαδή δεν έχει άμεση σχέση με το δείκτη νοημοσύνης), αλλά είναι συνάρτηση της αυτογνωσίας, του επιπέδου αυτοπεποίθησης που έχει, του επιπέδου αυτοελέγχου και της κατανόησης των συναισθημάτων. Η έρευνά του έδειξε ότι τα εγκεφαλικά κύτταρα που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση των συναισθημάτων σχηματίζονται πολύ νωρίς (περίπου στην παιδική ηλικία) όπου τα άτομα αναπτύσσουν τέτοιες δεξιότητες. Ισχυρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα «σύνθετο παζλ» ικανοτήτων που επιτρέπουν την οργάνωση των συναισθημάτων καθώς και τη σωστή αντιμετώπιση των άλλων ανθρώπων και την κατανόηση του τι βιώνουν.

Γενικά, από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, και παρά την πρόσφατη εξέλιξη του θέματος, πρέπει να παραδεχτούμε ότι δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης, τόσο λόγω της πολυεπίπεδης φύσης της όσο και της συνεχούς ανάδειξης νέων παραγόντων και μεταβλητών που την επηρεάζουν. Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η έρευνα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει ακολουθήσει δύο θεωρητικούς άξονες, τα μεικτά μοντέλα ικανότητας/κοινωνικής ικανότητας και τα αμιγώς μοντέλα ικανοτήτων (Mayer & Cobb &, 2000). Αυτά τα μοντέλα εξετάζονται στις επόμενες ενότητες.

2.2.2 Θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη ξεκίνησε να απασχολεί την επιστημονική κοινότητα τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Λόγω της πρόσφατης ανάπτυξης του τομέα αυτού δεν υπάρχει στη βιβλιογραφία ένα θεωρητικό μοντέλο που να είναι κοινά αποδεκτό από όλους ή να χρησιμοποιείται σε όλες τις περιστάσεις. Στη βιβλιογραφία καταγράφονται τρία βασικά θεωρητικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται από την

πλειοψηφία των ερευνών που θέλουν να μελετήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτά τα μοντέλα αναλύονται στη συνέχεια. Εν συντομία, τα βασικά μοντέλα που αναφέρονται στην παρούσα ενότητα είναι (1) το μοντέλο των Salovey και Mayer (2) το μοντέλο του Goleman και τέλος (3) το μοντέλο του Bar-On.

Μοντέλο των Salovey και Mayer: Οι συναισθηματικές ικανότητες μπορούν να θεωρηθούν ότι εμπίπτουν σε ένα «συνεχές» από εκείνες που είναι σχετικά χαμηλότερου επιπέδου (με την έννοια της εκτέλεσης θεμελιωδών, διακριτών ψυχολογικών λειτουργιών) σε εκείνες που είναι πιο σύνθετες αναπτυξιακά και συνδέονται με ζητήματα προσωπικής αυτοδιαχείρισης και επίτευξης ατομικών στόχων. Οι βασικές δεξιότητες κατώτερου επιπέδου είναι η ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα τους με απόλυτη ακρίβεια. Οι δεξιότητες ανώτερου επιπέδου περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, την ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των συναισθημάτων σε περίπλοκες ή δύσκολες καταστάσεις. Αυτές οι δεξιότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε μια κατά προσέγγιση ιεραρχία τεσσάρων «κλάδων» σύμφωνα με το μοντέλο των Mayer και Salovey (1990). Οι Salovey και Mayer (1990) στην πιο γνωστή τους έρευνα ανέφεραν ότι τα συναισθήματα μεταδίδονται και αντανakλούν τις ανθρώπινες σχέσεις (Mayer et al., 2000). Αυτό το μοντέλο προτείνει ότι διαστάσεις όπως η «κατανόηση των συναισθημάτων» και η «διαχείριση των συναισθημάτων» είναι δεξιότητες που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν τη σκέψη των ατόμων και να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων (Chakrabarti & Chatterjea, 2017)

Για τους Salovey και Mayer (1990), η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τρεις εννοιολογικά νοητικές διαδικασίες που περιλαμβάνουν τη διαχείριση των συναισθηματικών πληροφοριών. Αυτές οι διαδικασίες είναι:

- 1) η αξιολόγηση και έκφραση των συναισθημάτων,
- 2) η ρύθμιση ή ο έλεγχος των συναισθημάτων, και
- 3) η αξιοποίηση των συναισθημάτων με προσαρμοστικούς τρόπους.

Ως εκ τούτου, δύο οπτικές γωνίες μπορούν να διακριθούν ως προς αυτό το μοντέλο, μία της αντίληψης και ρύθμισης των συναισθημάτων κάποιου και μια τις αντίληψης και κατανόησης των συναισθημάτων ενός άλλου ατόμου (Neubauer & Freudenthaler, 2005). Μια άλλη πτυχή του μοντέλου Salovey και Mayer (1990) είναι η χρήση και η ρύθμιση των συναισθημάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, το μοντέλο

περιλαμβάνει τέσσερις υποπαράγοντες, οι οποίοι υποθέτουν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη εκδηλώνουν μεγαλύτερη ευελιξία στη χρήση των συναισθημάτων τους λόγω της ικανότητάς τους για ευέλικτο σχεδιασμό, δημιουργική σκέψη, (επανα)κατεύθυνση της προσοχής, καθώς επίσης και μια τάση να ενθαρρύνουν τόσο τον εαυτό τους όσο και τους άλλους. (Neubauer & Freudenthaler, 2005). Μια υπόθεση που βασίζεται σε αυτό το μοντέλο είναι ότι τα άτομα με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν γενικά να είναι ικανά σε ορισμένους τομείς, όπως: 1) την ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται και να εκτιμούν με ακρίβεια τα δικά τους συναισθήματα, 2) την ακριβή έκφραση και επικοινωνία αυτών των συναισθημάτων σε άλλους όταν κρίνεται σκόπιμο, 3) την ακριβή παρατήρηση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και η απάντηση σε αυτά τα συναισθήματα με κοινωνικά κατάλληλες συμπεριφορές, 4) την αποτελεσματική ρύθμιση των συναισθημάτων των ίδιων ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι, και 5) την εφαρμογή των δικών τους συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων (Neubauer & Freudenthaler, 2005).

Η θεμελιώδης έρευνα των Salovey και Mayer (1990) καταλήγει στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη τελικά μπορεί να αξιολογηθεί από τέσσερις διακριτές κατηγορίες δεξιοτήτων:

1. *«Αντίληψη Συναισθήματος»*: Η αντίληψη του συναισθήματος αφορά στο πόσο ικανός είναι ένας άνθρωπος να αναγνωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και στο πόσο ικανός είναι ένας άνθρωπος να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Αυτή η αναγνώριση μπορεί να γίνει μέσα από πολλούς τρόπους όπως η κατανόηση των εκφράσεων του προσώπου όταν κάποιος μιλά, τον τόνο και τη χροιά της φωνής αλλά και τη «γλώσσα του σώματος» (Brackett et al., 2013). Όσοι έχουν δεξιότητες αυτού του τύπου έχουν επίσης την ικανότητα να εκφράσουν ανάλογα τα δικά τους συναισθήματα και να επικοινωνήσουν τις οποίες συναισθηματικές ή άλλες ανάγκες τους.
2. *«Χρήση του συναισθήματος για τη διευκόλυνση της σκέψης»*: Αυτή η δεξιότητα αφορά στο κατά πόσο ένα άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συναισθήματά του για να λάβει μια απόφαση ή να φέρει εις πέρας μια σημαντική υποχρέωση ή καθήκον. Επιπλέον, αυτή η δεξιότητα αφορά στο κατά πόσο ένα άτομο είναι προσαρμοστικό σε διαφορετικές καταστάσεις λόγω της κατάλληλης χρήσης των συναισθημάτων του. Οι άνθρωποι που έχουν δεξιότητες σε αυτόν τον τομέα

κατανοούν ότι ορισμένα συναισθήματα είναι πιο κατάλληλα σε ορισμένες καταστάσεις ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο επιθυμητό αποτέλεσμα.

3. «*Κατανόηση των συναισθημάτων*»: Τα συναισθήματα μεταφέρουν το δικό τους μοτίβο πιθανών μηνυμάτων. Η κατανόηση αυτών των μηνυμάτων ουσιαστικά αποτελεί την τρίτη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Salovey & Mayer, 1990).
4. «*Διαχείριση Συναισθήματος*»: Αυτή η δεξιότητα αφορά το κατά πόσο ένα άτομο είναι δεκτικό σε όλα τα συναισθήματα, μπορεί να αναγνωρίσει την αξία που έχει κάθε διαφορετικό συναίσθημα ανάλογα με την κατάσταση και το κατά πόσο μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα του ώστε να επιτύχει (Brackett et al., 2013).

Μοντέλο του Goleman: Το μοντέλο του Goleman περιλαμβάνει μια σειρά από συναισθηματικές δεξιότητες στους προαναφερθέντες τομείς, οι οποίες δεν είναι εγγενείς, αλλά αποτελούν δεξιότητες που μπορεί κάποιος να αναπτύξει και να εξελίξει κατά τη διάρκεια της ζωής του. Φυσικά, τα άτομα γεννιούνται με ένα κάποιο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο καθορίζει τη μετέπειτα ικανότητά τους να εξελίσσουν ή να αποκτούν νέες συναισθηματικές δεξιότητες (Goleman, 1995). Ο Goleman (1995) στην αρχική του έρευνα ανέφερε ότι η νοημοσύνη χωρίζεται σε δύο διακριτές κατηγορίες, τη διανοητική και τη συναισθηματική. Σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή και οι δύο αυτοί τύπου νοημοσύνης είναι απαραίτητοι κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου. Ουσιαστικά, ο Goleman (1995) υποστήριξε πως δεν είναι εφικτή η εξέλιξη ενός ανθρώπου αν υπάρχει μόνο διανοητική αλλά όχι συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο Goleman (1998) θεώρησε τις ακόλουθες δεξιότητες ως βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. Αυτογνωσία
2. Συναισθηματική Διαχείριση
3. Αυτοκίνητρο
4. Ενσυναίσθηση
5. Σχέσεις
6. Επικοινωνία
7. Προσωπικό Στυλ

Σύμφωνα με τον Goleman (1998) τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε δύο διακριτές κατηγορίες: τις προσωπικές και τις κοινωνικές δεξιότητες. Στην κατηγορία που αφορά τις προσωπικές δεξιότητες ανήκουν το κίνητρο και το ενδιαφέρον ενός ατόμου για τον εαυτό του, καθώς και το προσωπικό του στυλ. Αντίστοιχα, στην κατηγορία που αφορά τις κοινωνικές δεξιότητες ανήκουν η αυτογνωσία, η συναισθηματική διαχείριση, η ενσυναίσθηση, οι σχέσεις και η επικοινωνία. Με βάση αυτή τη διαχώριση, κάποιοι ερευνητές αναφέρουν πως το μοντέλο του Goleman (1998) είναι πιο κατάλληλο για την εφαρμογή του σε εταιρείες και επιχειρήσεις. Επιπλέον, βάσει αυτού του μοντέλου η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογείται από τις διαστάσεις:

1. Αυτογνωσία: Σύμφωνα με τον Goleman (1998), αυτογνωσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει την τρέχουσα διάθεση του και τους λόγους για τους οποίους έχει προκύψει αυτή η διάθεση. Επιτρέπει στα άτομα να κατανοήσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να επεξεργαστούν την επίδραση της διάθεσης και των συναισθημάτων τους, στους άλλους ανθρώπους. Η αυτογνωσία εξαρτάται από την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να παρακολουθεί τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει σωστά τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Τα συναισθήματα εξελίσσονται συνεχώς και μπορούν να μεταδοθούν τόσο λεκτικά όσο και μη λεκτικά. Τα άτομα που έχουν τα χαρακτηριστικά της αυτογνωσίας επιδεικνύουν συνήθως και υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης (Gill et al., 2015).
2. Κίνητρο: Το κίνητρο είναι η εσωτερική παρακίνηση που οδηγεί τη συνολική συμπεριφορά κάποιου. Το κίνητρο αφορά τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άνθρωπος λαμβάνει υπόψη τα μακροπρόθεσμα οφέλη της ενασχόλησης με μια δραστηριότητα/ εργασία και δίνει λιγότερο βάρος στα άμεσα οφέλη. Όσο ισχυρότερο είναι το κίνητρο, τόσο μεγαλύτερη είναι η εστίαση στους στόχους που έχουν θέσει τα άτομα. Τα άτομα με κίνητρα έχουν μια ισχυρή ώθηση να επιτύχουν περισσότερα και επίσης επιδεικνύουν αισιοδοξία ακόμα κι αν αντιμετωπίζουν απροσδόκητες προκλήσεις και εμπόδια (Goleman, 1998).
3. Ενσυναίσθηση: Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να ανταποκρίνονται σε μια κατάσταση που βιώνουν οι άλλοι, να κατανοούν τι περνάνε και να τους συμπαραστέκονται σε συναισθηματικό επίπεδο. Περιλαμβάνει την εκδήλωση ενδιαφέροντος για τους άλλους όταν έχουν

αρνητικές εμπειρίες. Η ενσυναίσθηση συνδέεται με την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, επιτρέποντάς στα άτομα να μοιραστούν πώς νιώθουν και να τα καταλάβουν την οπτική των άλλων (Ioannidou, 2008).

4. Κοινωνικές δεξιότητες: Οι κοινωνικές δεξιότητες ενός ατόμου καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο οι κοινωνικές σχέσεις και τα κοινωνικά δίκτυα χτίζονται και διατηρούνται. Περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να βρίσκει κοινά σημεία με άλλους ανθρώπους κάτω από διαφορετικές συνθήκες και να αξιοποιεί τις αντιλήψεις του για τον κόσμο για να οικοδομήσει σχέσεις. Αυτό το στοιχείο είναι απαραίτητο για τη συγκρότηση ομάδων και την επίτευξη θετικών αλλαγών. Προωθεί επίσης τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικά υπόβαθρα μέσω βελτίωσης της επικοινωνίας (Lopes et al., 2004).
5. Αυτορρύθμιση: Η αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να ελέγχει κάποιος απροσδόκητα ή δύσκολα συναισθήματα ή παρορμήσεις διατηρώντας μια θετική προοπτική ακόμα και όταν οι καταστάσεις δεν πάνε όπως είχε προγραμματιστεί. Τα άτομα που επιδεικνύουν αυτορρύθμιση δεν αντιδρούν αρνητικά σε αναποδιές και εμπόδια, αλλά ανταποκρίνονται κατάλληλα διαχειριζόμενοι τα συναισθήματά τους (Salovey et al., 2006).

Το μοντέλο του Bar-On: Το μοντέλο του Bar-On (2000, 2001) μοιράζεται πολλά κοινά χαρακτηριστικά με το μοντέλο του Goleman (Goleman, 1998), κυρίως επειδή λαμβάνει υπόψη πολλά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της διάθεσης, εκτός από αυτά που αφορούν μόνο τα συναισθήματα. Αυτό το μοντέλο, ωστόσο, δεν ασχολείται με τις κοινωνικές δεξιότητες ως μέρος της διαχείρισης των συναισθημάτων. Συχνά σε αυτό το μοντέλο, η διάκριση μεταξύ κοινωνικής και προσωπικής φύσης παύει να υφίσταται, καθώς τα δύο από αυτά συγκρούονται ή συμπίπτουν σε περισσότερες από μία περιπτώσεις στην καθημερινή ζωή και τα συναισθήματα συνδέονται τόσο με την κοινωνική ζωή όσο και με την προσωπικότητα των ατόμων (Mishar & Bangun, 2014).

Το μοντέλο του Bar-On στρέφεται προς τις διαδικασίες και όχι προς τα αποτελέσματα. Κυρίως το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει βάση σε μια σειρά από συναισθηματικές ή/και κοινωνικές δεξιότητες, όπως η ικανότητα κάποιου να μαθαίνει, η ικανότητα κάποιου να κατανοήσει και να εκφράσει τα δικά του συναισθήματα και η ικανότητα κάποιου να κατανοήσει τη συναισθηματική

κατάσταση των άλλων, καθώς και η ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίσει έντονα συναισθήματα που εμφανίζονται σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών (Bar-On, 2000).

Αυτό το μοντέλο αναφέρει πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αξιολογηθεί από πέντε βασικά χαρακτηριστικά (Bar-On 2000, 2001):

- i. Οι ενδοπροσωπικές δεξιότητες: Σε διαπροσωπικό επίπεδο, θα πρέπει κανείς να αναγνωρίζει τον εαυτό του/της και να αναγνωρίζει τα αδύνατα σημεία του/της, καθώς και να εκφράζει σκέψεις και συναισθήματα με προοδευτικό και εποικοδομητικό τρόπο.
- ii. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες: Σε διαπροσωπικό επίπεδο, δηλαδή, όταν λαμβάνονται υπόψη οι αλληλεπιδράσεις με τους άλλους, θα πρέπει να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις σκέψεις των άλλων, καθώς και να δημιουργεί και να διατηρεί αμοιβαία αποδεκτές σχέσεις μαζί τους. Είναι ζωτικής σημασίας να χειριστεί κάποιος τις αλλαγές τόσο στο προσωπικό όσο και στο κοινωνικό περιβάλλον, αντιμετωπίζοντας δυσκολίες με ρεαλισμό και ευελιξία, με αποτέλεσμα την άμεση και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
- iii. Προσαρμοστικότητα: ως αποτέλεσμα της προηγούμενης δεξιότητας, θα πρέπει να μπορεί κάποιος αντιμετωπίσει με κατάλληλη προσαρμοστικότητα σε αλλαγές στο περιβάλλον του.
- iv. Διαχείριση άγχους: ένα άλλο αποτέλεσμα των διαπροσωπικών δεξιοτήτων είναι η διαχείριση του άγχους, καθιστώντας κάποιον ικανό για τον έλεγχο των συναισθημάτων του και την αποτελεσματική αντιμετώπιση οποιουδήποτε στρεσογόνου προβλήματος εμφανίζεται στο προσωπικό ή εργασιακό περιβάλλον του.
- v. Γενική διάθεση: η γενική διάθεση αφορά τη σχέση ανάμεσα στις ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές δεξιότητες και την ικανότητα κάποιου να έχει καλή διάθεση ανεξάρτητα από την κατάσταση που βιώνει.

2.2.3 Σύνοψη διαστάσεων συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως μια συλλογή δεξιοτήτων που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων, τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και κατά την αλληλεπίδραση με άλλους (Salovey & Mayer, 1990). Διάφοροι

συγγραφείς προτείνουν ποικίλους αριθμούς παραγόντων που πρέπει να ενσωματωθούν στη συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, για την τρέχουσα μελέτη, υιοθετούμε την ταξινόμηση που αρχικά διατυπώθηκε από τους Salovey και Mayer (1990) και Goleman (1998). Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τις ακόλουθες πέντε ιδιότητες (διαστάσεις):

1. Αυτογνωσία: Η αυτογνωσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τις δικές του συναισθηματικές καταστάσεις, να κατανοεί τις τυπικές συναισθηματικές αντιδράσεις που προκαλούνται από διαφορετικές συνθήκες και να αναγνωρίζει τον αντίκτυπο αυτών των συναισθημάτων στις πράξεις και τα επιτεύγματά του. Η αυτογνωσία συνεπάγεται την αντίληψη κάποιου για τον εαυτό του, την απόκτηση γνώσης των προσωπικών δυνατοτήτων και αδυναμιών και τη σαφή κατανόηση των ικανοτήτων και των μειονεκτημάτων του (Gill et al., 2015).
2. Διαχείριση συναισθημάτων: Η διαχείριση των συναισθημάτων συνεπάγεται την ικανότητα διατήρησης της εστίασης και της διανοητικής διαύγειας ακόμη και ενόψει των έντονων συναισθημάτων που προκαλούνται σε δύσκολες καταστάσεις. Περιλαμβάνει την ικανότητα να ρυθμίζει κάποιος αποτελεσματικά και να ελέγχει τη συναισθηματική του κατάσταση, επιτρέποντας στα άτομα να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις πράξεις τους και να αποφεύγουν παρορμητικές ή βιαστικές αποφάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε δυσάρεστα αποτελέσματα. Κατακτώντας τη διαχείριση συναισθημάτων, τα άτομα μπορούν να διαχειρίζονται δύσκολες καταστάσεις με ψυχραιμία και να κάνουν πιο λογικές επιλογές (Jordan & Troth, 2004)
3. Κίνητρα/ Αυτό-παρακίνηση: Το να παρακινεί κανείς τον εαυτό του αναφέρεται στην ικανότητα να αξιοποιεί τα βασικά του συναισθήματα ως κινητήρια δύναμη για να προωθήσει και να κατευθύνει τον εαυτό του προς τους επιθυμητούς στόχους. Αυτή η ικανότητα δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να διατηρήσουν την αποφασιστικότητα και να επιμείνουν ακόμη και όταν έρχονται αντιμέτωποι με εμπόδια και αποτυχίες. Αξιοποιώντας τις εσωτερικές συναισθηματικές τους δεξιότητες, τα άτομα μπορούν να βρουν την εσωτερική ορμή και την ανθεκτικότητα που χρειάζονται για να παραμείνουν προσηλωμένοι στους στόχους τους, κάνοντας συνεχή πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων (Kewalramani et al., 2015))

4. **Ενσυναίσθηση:** Η ενσυναίσθηση συνεπάγεται την ικανότητα να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στα συναισθήματα που βιώνουν οι άλλοι. Είναι στενά συνυφασμένη με την αυτογνωσία, καθώς η επαφή ενός ατόμου με τα συναισθήματα του είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης. Χωρίς έντονη επίγνωση των δικών του συναισθηματικών καταστάσεων, είναι δύσκολο ένα άτομο να διακρίνει και να ερμηνεύει με ακρίβεια τα συναισθήματα που εκφράζουν οι άλλοι. Η ενσυναίσθηση επιτρέπει στα άτομα να καλλιεργούν καλύτερες σχέσεις και επικοινωνία με τους γύρω τους (Fernández-Abascal & Díaz, 2019).
5. **Κοινωνική Δεξιότητα:** Η κοινωνική δεξιότητα αναφέρεται στην ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης, επιρροής και έμπνευσης συναισθημάτων στους άλλους. Περιλαμβάνει την ικανότητα χρήσης και διαχείρισης συναισθημάτων μέσα στις σχέσεις, καθώς και την ικανότητα να ασκεί κάποιος θετική επιρροή και να εμπνέει τους γύρω του. Η επάρκεια στις κοινωνικές δεξιότητες χρησιμεύει ως κρίσιμο θεμέλιο για επιτυχημένη ομαδική εργασία και ηγεσία. Με τη σωστή διαχείριση των συναισθημάτων στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, τα άτομα μπορούν να καλλιεργήσουν εποικοδομητικές σχέσεις, να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και να παρακινήσουν τους άλλους να αποδώσουν τα μέγιστα. Οι κοινωνικές δεξιότητες ενδυναμώνουν τα άτομα να δημιουργήσουν ένα αρμονικό και υποστηρικτικό περιβάλλον, οδηγώντας σε ενισχυμένη ομαδική εργασία, παραγωγικότητα και συνολική επιτυχία (Lievens & Chan, 2017)
6. **Αντίληψη και αναγνώριση συναισθημάτων:** αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να αποκρυπτογραφήσει και να αντιληφθεί συναισθήματα (τόσο των δικών του όσο και των άλλων) που αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου, τον τόνο της φωνής κ.λπ. Με την αντίληψη των συναισθημάτων, κάθε άλλη συναισθηματική διαδικασία είναι δυνατή.
7. **Αφομοίωση των συναισθημάτων:** αυτή η ικανότητα αφορά το κατά πόσο κάποιος μπορεί να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα του για να σκεφτεί καλύτερα και να λάβει μια σωστή απόφαση ή να εκτελέσει καλύτερα μια εργασία του. Ουσιαστικά η αφομοίωση των συναισθημάτων, αφορά το κατά πόσο κάποιος μπορεί να επεξεργαστεί διάφορες πληροφορίες συναισθηματικού τύπου (π.χ., «σήμερα είναι μια καλή μέρα, είμαι χαρούμενος...»), οι οποίες μπορεί ανάλογα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ή τις αποφάσεις του στις προσωπικές σχέσεις του ή στον εργασιακό χώρο του.

8. Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων: αυτή η ικανότητα αφορά το κατά πόσο κάποιος μπορεί να κατανοήσει πολύπλοκα συναισθήματα και ανάλογα να προσαρμόσει τις αντιδράσεις του.
9. Διαχείριση συναισθημάτων: αυτή η ικανότητα αφορά το κατά πόσο κάποιος μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων και το κατά πόσο μπορεί να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν αυτά τα συναισθήματα ειδικότερα αν είναι συναισθήματα που τους επηρεάζουν αρνητικά, όπως ο φόβος, το άγχος, η λύπη, ο θυμός.

Με βάση τα όσα αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, ένα άτομο που διαθέτει ανεπτυγμένες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Mayer, Salovey, & Caruso, 2008): (1) μπορεί να αντιληφθεί συναισθήματα (δικά του ή άλλων ατόμων) με ευκολία, (2) μπορεί να κατανοήσει τα συναισθήματα και (3) μπορεί να χρησιμοποιήσει κατάλληλες πρακτικές και στρατηγικές που καθοδηγούνται από αυτήν την κατανόηση για να βελτιώσει την κατάσταση που βιώνει είτε ο ίδιος είτε κάποιος άλλος. Στις κοινωνικές σχέσεις, τα άτομα με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι αρκετά ικανά, έχουν υψηλά πρότυπα απόδοσης στον εργασιακό χώρο, δεν εμφανίζουν προβλήματα συμπεριφοράς ή προβλήματα στις κοινωνικές σχέσεις, αποφεύγουν συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται ως αυτοκαταστροφικές (π.χ. κάπνισμα, ναρκωτικά) και αποφεύγουν επιθετικές συμπεριφορές προς τους άλλους (π.χ. λεκτικές ή σωματικές επιθέσεις). Επιπλέον, τα άτομα με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη συνήθως έχουν ισχυρούς δεσμούς με την οικογένειά τους, έχουν διευρυμένο κοινωνικό και φιλικό περιβάλλον, είναι αποτελεσματικοί στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις τους και συνεργάζονται σε πολύ καλό επίπεδο με άλλα άτομα στον εργασιακό τους χώρο.

2.3 Εργασιακή ικανοποίηση

2.3.1 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση, γενικότερα, αναφέρεται στο πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τη δουλειά του. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με αυτόν τον όρο δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιορίσει κανείς συνολικά πόσο ικανοποιημένος είναι από τη δουλειά του. Έτσι, δημιουργείται ένας πιο προσιτός ορισμός που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο καλύπτονται οι επιμέρους ανάγκες κάθε εργαζόμενου στην

εργασία τους (δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση αξιολογείται από επιμέρους διαστάσεις της θέσης εργασίας). Έτσι, οι ερευνητές πλέον αξιολογούν τους παράγοντες που ικανοποιούνται στο εργασιακό περιβάλλον του εργαζομένου προκειμένου να προσδιορίσουν την εργασιακή ικανοποίηση του (Spector, 1997).

Αν και ορισμένοι ερευνητές έχουν υποδείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι σταθερή για μεγάλες περιόδους λόγω των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων, αυτό δεν είναι πάντα αληθές. Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους μπορεί επίσης να επηρεαστεί από παράγοντες του περιβάλλοντος και της κατάστασης στον εργασιακό τους χώρο, οι οποίοι αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου (Spagnoli, Caetano & Santos, 2012).

Οι Liu et al. (2015) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να συνδεθεί με το πως αισθάνεται κάποιος για τη δουλειά του (πχ έχει αρνητικά, θετικά ή ανάμεικτα συναισθήματα). Τα θετικά συναισθήματα υποδηλώνουν εργασιακή ικανοποίηση ενώ τα αρνητικά συναισθήματα υποδηλώνουν εργασιακή δυσαρέσκεια. Ένας γενικότερος ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης που θα μπορούσε να αποδοθεί είναι αυτός που θεωρεί την εργασιακή ικανοποίηση ως το σύνολο των θετικών και αρνητικών στάσεων που έχει κάποιος για τη θέση εργασίας του ή για ορισμένες πτυχές της θέσης εργασίας του, όπως ο μισθός, η σχέση με τους προϊσταμένους κλπ. (Judge et al., 2017). Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από πολλά στοιχεία. Ωστόσο, μπορεί γενικότερα να διαχωριστεί σε εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση (Warr, 1987). Αρχικά, η εσωτερική ικανοποίηση συνδέεται κυρίως με το περιεχόμενο της εργασίας και εστιάζεται στην αυτονομία στο χώρο εργασίας, την ποικιλία των δραστηριοτήτων/ καθηκόντων ενός εργαζόμενου, την εξέλιξη των δεξιοτήτων του (επαγγελματική ανάπτυξη) καθώς και τον βαθμό ευθύνης των εργαζομένων. Αντίστοιχα, η εξωτερική ικανοποίηση, σχετίζεται άμεσα με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία και αφορά την ηγεσία, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους κ.λπ. (Spector, 1997).

2.3.2 Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης

Σε πολλές μελέτες, η ικανοποίηση των εργαζομένων θεωρείται ως συνάρτηση της αρμονίας μεταξύ των ανταμοιβών που δίνονται από το εργασιακό περιβάλλον και της επιθυμίας του ατόμου για αυτές τις ανταμοιβές (Munir & Rahman, 2016). Ωστόσο,

είναι αρκετά δύσκολο να αποδειχθεί αυτή τη σχέση εμπειρικά. Το βασικό ερώτημα που ανακύπτει είναι: «*Πώς μπορεί να μετρηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό;*». Υπάρχουν πολλές απόψεις για το θέμα. Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη και γνωστή μέθοδος για το θέμα είναι η μέτρηση των διαφορετικών διαστάσεων της ικανοποίησης ξεχωριστά και στη συνέχεια η χρήση αυτών για τον προσδιορισμό ενός γενικού επιπέδου ικανοποίησης (βλ. Rice et al., 1991).

Στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διάφορες κλίμακες για τη μέτρηση των διαφορετικών διαστάσεων της ικανοποίησης των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Minnesota που εκπονήθηκε από τους Weiss et al. (1967), το Job Descriptive Index που αναπτύχθηκε από τους Smith et al. (1969) και η Job Diagnostic Survey από τους Hackman and Oldham (1975) μπορούν να αναφερθούν μεταξύ των πιο συχνά χρησιμοποιούμενων. Αυτές οι κλίμακες χρησιμοποιήθηκαν αργότερα σε μελέτες είτε ακριβώς όπως είναι είτε μειώνοντας τον αριθμό των στοιχείων που περιέχουν ή προσαρμόζοντας ορισμένες από τις ερωτήσεις στο αντικείμενο της μελέτης (Van Saane, 2003)

Ορισμένοι ερευνητές που έχουν πραγματοποιήσει έρευνες σε διαφορετικούς κλάδους έχουν χρησιμοποιήσει αυτές τις βασικές κλίμακες που αναφέρονται παραπάνω για να ομαδοποιήσουν τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί οι παράγοντες συνήθως συνδέονται άμεσα με το στόχο του κάθε ερευνητή και το τι θέλει να διερευνήσει και να δείξει μέσα από την έρευνα του. Στη συνέχεια καταγράφονται εκείνοι οι παράγοντες (διαστάσεις) της εργασιακής ικανοποίησης που έχουν αναφερθεί πιο συχνά σε έρευνες στη διεθνή βιβλιογραφία.

Ικανοποίηση από τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη: Ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με την εργασιακή ικανοποίηση έχουν τονίσει τη σημασία της διοίκησης, των ανώτερων στελεχών και των προϊσταμένων στη γενική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς είναι αυτοί που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Σε αυτές τις μελέτες, έχουν καταγραφεί πολλές διαστάσεις της ικανοποίησης που συνδέονται με την ανώτερη διοίκηση, όπως το κατά πόσο η διοίκηση ή τα ανώτερα στελέχη και οι προϊστάμενοι κατανοούν τα προβλήματα και τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων,

κατά πόσο εξετάζουν τις προτάσεις των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, επιδεικνύουν το απαραίτητο ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων και παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζομένους (Spector, 2022). Παρόλα αυτά, αυτές οι μελέτες έχουν ασχοληθεί κυρίως με περιπτώσεις στις οποίες η σχέση ανωτέρου – υφισταμένου είναι δεσμευτική και καθορίζεται από αυστηρούς κανόνες και διαδικασίες. Καθώς είναι αρκετά δύσκολο κάποιος να μελετήσει την επίδραση της ανώτερης διοίκησης στους εργαζόμενους, η επίδρασή αυτή στις έρευνες έχει πολύ συχνά παραμεληθεί, λόγω μη αξιόπιστου τρόπου αξιολόγησης αυτής της επίδρασης (Judge et al., 2017). Ωστόσο, το να είναι κάποιος ικανοποιημένος από την ανώτερη διοίκηση είναι μια σημαντική διάσταση της ικανοποίησης από την εργασία και της ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, τόσο η ικανοποίηση από την ανώτερη διοίκηση όσο και η ικανοποίηση από την διοίκηση του εκάστοτε τμήματος, που επηρεάζουν κάθε εργαζόμενο, είναι σημαντικό να αναλυθούν σε μελλοντικές έρευνες που έχουν στόχο να προσδιορίσουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων (Luz et al., 2018).

Ικανοποίηση από τους συναδέλφους: Οι άνθρωποι μοιράζονται το εργασιακό περιβάλλον με άλλους που κάνουν το ίδιο ή παρόμοιο είδος εργασίας. Το ενδιαφέρον που δείχνουν οι άλλοι εργαζόμενοι για τη δουλειά των συναδέλφων τους συνήθως επηρεάζει έντονα την εργασιακή ικανοποίηση σε ένα εργασιακό τους περιβάλλον (Van Saane, 2003). Εκτός από τις σκέψεις για τα προσόντα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των συναδέλφων τους, παράγοντες αυτής της διάστασης της ικανοποίησης είναι η ανάπτυξη σχέσεων φιλίας στον εργασιακό χώρο και η καλή επικοινωνία μεταξύ όσων εργάζονται στον ίδιο χώρο (Spector, 2022). Η ικανοποίηση από τους συναδέλφους θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως σημαντικό στοιχείο που καθορίζει το επίπεδο της γενικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Hayes et al., 2010).

Ικανοποίηση από την Ομάδα Εργασίας: Οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι επιτυχημένοι στις δουλειές τους μόνο εάν μπορούν να βασιστούν σε άλλους εργαζομένους με κοινά χαρακτηριστικά και κοινούς στόχους (Kalisch et al., 2010). Η ικανοποίηση από την ομάδα εργασίας επικεντρώνεται επίσης στην έκταση και τη σημασία της επίδρασης που έχουν οι άνθρωποι που εργάζονται στο ίδιο περιβάλλον αλλά κάνουν διαφορετικές δουλειές μεταξύ τους. Η ικανοποίηση από την ομάδα εργασίας θα πρέπει να αναλύεται ως διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς

οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων που κάνουν διαφορετικές εργασίες είναι μείζονος σημασίας για τα άτομα που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό (Kömer et al., 2015). Η συνεργασία, η πρωτοβουλία σε κάθε πτυχή της εργασίας, η αφοσίωση στην εργασία, η ικανότητα ανάπτυξης προτάσεων που σχετίζονται με την εργασία και η ειλικρίνεια μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως υποδιαστάσεις της ικανοποίησης από την ομάδα εργασίας (French & Kottke, 2013)

Ικανοποίηση από το φυσικό περιβάλλον: Ανεξάρτητα από τα κίνητρα και πόσο αποτελεσματικά είναι τα άτομα στη δουλειά τους, διάφορα φυσικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται επηρεάζουν σοβαρά την επιτυχία και την παραγωγικότητα που θα ήθελαν να επιτύχουν. Επομένως, οι συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος (π.χ. συνθήκες εργασίας, εγκαταστάσεις εργαστηρίου και υπολογιστών, χώρος εργασίας, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας) τονίζονται επίσης συχνά σε μελέτες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Van Saane, 2003).

Ικανοποίηση από το μισθό ή από άλλα υλικά οφέλη: Η ικανοποίηση από μισθούς και άλλα υλικά οφέλη εμφανίζεται ως σημαντική διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης σε όλες σχεδόν τις μελέτες που διερευνούν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, το σημείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη εδώ είναι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και των οικονομικών αναγκών των ανθρώπων επειδή πολλοί θεωρούν ότι η οικονομική αποζημίωση (μισθός) επηρεάζει σοβαρά τη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων και ως εκ τούτου το γενικό επίπεδο ικανοποίησης τους (Spector, 2022).

2.4 Ποιότητα υπηρεσιών

2.4.1 Ορισμός ποιότητας υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες είναι ένας συνεχής κύκλος διαδικασιών μεταξύ των ατόμων που τις λαμβάνουν (πελάτες) και των παρόχων και περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα άυλων δραστηριοτήτων που παρέχονται ως απαντήσεις στα προβλήματα και τις απαιτήσεις των πελατών. Η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας όταν προσπαθεί κανείς να διακρίνει τον εαυτό του από τον ανταγωνισμό στον τομέα των υπηρεσιών (Grönroos, 2004).

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την ποιότητα της υπηρεσίας, είναι σημαντικό να καταγράψουμε τον ορισμό και τα χαρακτηριστικά της ίδιας της υπηρεσίας. Τις υπηρεσίες μπορεί να τις περιγράψει κάποιος με βάση τρία συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: (1) την άυλη φύση, (2) την ετερογένεια μεταξύ τους και (3) ότι είναι αδιαχώριστες (Parasuraman et al. 1985, σελ. 42). Η άυλη φύση των υπηρεσιών ουσιαστικά αφορά στο ότι είναι αδύνατο να αξιολογηθεί η αξία τους και η φύση τους πριν να παραχθούν (αντίθετα τα προϊόντα έχουν μια αξία και μια φύση που μπορεί να αξιολογηθεί πριν την πώληση). Η ετερογένεια αφορά το ότι μια υπηρεσία δεν μπορεί να είναι ίδια ακόμη και αν παρέχεται από το ίδιο άτομο ή τον ίδιο οργανισμό. Από μέρα σε μέρα η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να έχει μικρές ή ακόμη και μεγάλες διαφοροποιήσεις. Τέτοιες διαφοροποιήσεις μπορεί να προκαλούνται από ένα εύρος πιθανών παραγόντων ή παραμέτρων όπως η σχέση μεταξύ παρόχων και ληπτών των υπηρεσιών, η δυσκολία να παραχθεί η ίδια υπηρεσία με τον ίδιο τρόπο, η παροχή από τον ίδιο οργανισμό αλλά από διαφορετικό άτομο (πχ ένας ασθενής μπορεί να επισκεφθεί μια δομή υγείας και τη μία μέρα να λάβει υπηρεσίες από έναν επαγγελματία υγείας ενώ την επόμενη μέρα για την ακριβώς ίδια κατάσταση να λάβει υπηρεσίες από έναν άλλο επαγγελματία υγείας). Σημαντικό είναι να καταγραφεί ότι ενώ τα προϊόντα και οι ποιότητες τους παραμένουν αμετάβλητα σε ένα χρονικό πλαίσιο, μια υπηρεσία δεν έχει την ίδια ιδιότητα. Η τρίτη βασική ιδιότητα των υπηρεσιών είναι το αδιαχώριστο. Ουσιαστικά μια υπηρεσία δε μπορεί να διαχωριστεί και προσφέρεται ακριβώς τη στιγμή που δημιουργείται. Μια υπηρεσία για να προσφερθεί απαιτείται άμεση αλληλοεπίδραση μεταξύ του παρόχου της υπηρεσίας και του λήπτη της υπηρεσίας. Αντίθετα, ένα προϊόν μπορεί να παραχθεί και να καταλήξει στον αγοραστή μέρες ή μήνες μετά την παραγωγή ενώ δεν απαιτείται και κάποιου είδους αλληλοεπίδραση μεταξύ τους (Parasuraman et al., 1985). Με βάση όλες τις ιδιότητες που αναφέρθηκαν, είναι φανερό ότι η υπηρεσία είναι αρκετά πιο περίπλοκη και πολυσύνθετη σε σύγκριση με ένα προϊόν καθώς στην αξιολόγηση της ποιότητας της εμπλέκονται πολλοί υποκειμενικοί κανόνες (Grönroos, 2004).

Ο ορισμός της έννοιας της ποιότητας υπηρεσιών, επομένως, ξεκινά από τους πελάτες, καθώς η ποιότητα είναι το βασικό κριτήριο που σκέφτονται οι καταναλωτές και η βάση των αντιλήψεών τους και της τελικής τους απόφασης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το γεγονός ότι η ποιότητα των υπηρεσιών επιτυγχάνεται εάν

ικανοποιηθούν ή ξεπεραστούν οι προσδοκίες των πελατών. Η ποιότητα της υπηρεσίας είναι αναμφίβολα σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας σχεδιασμού μιας υπηρεσίας, καθώς επηρεάζει τον όγκο της ζήτησης για μια δεδομένη υπηρεσία, καθώς και το προφίλ των πελατών αυτής της υπηρεσίας. Πιστεύεται ότι η ποιότητα των υπηρεσιών αντιπροσωπεύει το πιο σημαντικό εργαλείο δημιουργίας μιας θετικής εικόνας των παρόχων υπηρεσιών (Parasuraman et al., 1985; Parasuraman et al., 1988).

Γενικότερα, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα μέτρο αξιολόγησης μέσω του οποίου ο πάροχος της υπηρεσίας (πχ ένα νοσοκομείο) συγκρίνει την ποιότητα της υπηρεσίας που παρείχε με βάση το τι προσδοκούσαν οι λήπτες της υπηρεσίας (πχ ασθενείς). Οι λήπτες μιας υπηρεσίας αναζητούν μια υπηρεσία κατά κύριο λόγο για να καλύψουν μια ή περισσότερες ανάγκες τους. Οπότε με βάση τις ανάγκες τους, συνήθως, έχουν συγκεκριμένα πρότυπα και προσδοκούν να λάβουν μια υπηρεσία που έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Οπότε ο πάροχος της υπηρεσίας (πχ ένα νοσοκομείο) τελικά προσφέρει υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από ποιότητα όταν τελικά μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις προσδοκίες των ληπτών των υπηρεσιών (πχ ασθενών) (Mosaddeghrad, 2013)

Ο Gronroos (2004) ανέφερε πως η ποιότητα των υπηρεσιών μετρείται σε δύο διαστάσεις: την τεχνική διάσταση της ποιότητας και τη λειτουργική διάσταση της ποιότητας. Η τεχνική διάσταση της ποιότητας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης καθορίζεται κυρίως με βάση το πόσο ακριβείς είναι οι ιατρικές διαγνώσεις, αν οι διαδικασίες είναι εντός χρόνου (χωρίς καθυστερήσεις) και το αν οι υπηρεσίες συνάδουν με τις αντίστοιχες προδιαγραφές που ορίζονται από τα διεθνή πρότυπα. Αντίστοιχα, η λειτουργική διάσταση της ποιότητας αφορά τη διαδικασία μέσω της οποίας οι ασθενείς λαμβάνουν τελικά την υπηρεσία που αναζητούσαν και το κατά πόσο τελικά αυτό που λαμβάνουν ως υπηρεσία καλύπτει το σύνολο των αναγκών τους. Ο Endeshaw (2020), ισχυρίστηκε ότι η τεχνική διάσταση της ποιότητας είναι ένα πραγματικά αξιόπιστο και αποδοτικό μέτρο για να περιγράψει την ποιότητα με την οποία οι ασθενείς αξιολογούν μια υπηρεσία από έναν πάροχο υγειονομικής περίθαλψης. Όμως ο Endeshaw (2020) ανέφερε ότι παρότι η τεχνική διάσταση της ποιότητας έχει υψηλή προτεραιότητα σε πολλές δομές υγειονομικής περίθαλψης, οι περισσότεροι λήπτες των υπηρεσιών (ασθενείς) δεν έχουν τις

απαραίτητες γνώσεις για να αξιολογήσουν σωστά την ποιότητα των υπηρεσιών (για παράδειγμα δεν έχουν τις γνώσεις να κρίνουν τη διαγνωστική διαδικασία ή μια θεραπευτική/ ιατρική παρέμβαση) ή δεν έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για μια τέτοια αξιολόγηση. Έτσι, οι ασθενείς βασίζονται τις αξιολογήσεις τους για την ποιότητα σε ατομικές πεποιθήσεις ή παράγοντες που έχουν να κάνουν με το μη σημαντικό μέρος μιας υπηρεσίας, τους οποίους οι επαγγελματίες υγείας δε θεωρούν τόσο σημαντικούς (Mosadeghrad, 2013).

2.4.2 Θεωρητικά μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών και διαστάσεις ποιότητας

Ένα θεωρητικό μοντέλο στον τομέα της ποιότητας υπηρεσιών ουσιαστικά αποτελεί ένα θεωρητικό πλαίσιο βάση του οποίου κάποιος μπορεί να επιτύχει την επιθυμητή ποιότητα στις υπηρεσίες που παρέχει. Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος για να επιτύχει την επιθυμητή ποιότητα στις υπηρεσίες που παρέχει, διαφέρει σημαντικά από τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος για να επιτύχει την επιθυμητή ποιότητα στα προϊόντα που παράγει και παρέχει. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στις υπηρεσίες η αξιολόγηση της ποιότητας βασίζεται αποκλειστικά στις προσδοκίες και τις στάσεις αυτών που τις λαμβάνουν. Υπάρχουν πολλά μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών. Τα πιο δημοφιλή μοντέλα στη βιβλιογραφία, που αναλύονται παρακάτω, είναι τα: SERVQUAL, SERVPERF, RATER, Grönroos, Gummesson, Importance-Performance.

Μοντέλο SERVQUAL: Το SERVQUAL είναι το πιο γνωστό θεωρητικό πλαίσιο εντοπισμού και επίλυσης πιθανών προβλημάτων στον τομέα της ποιότητας των υπηρεσιών. Παρουσιάστηκε από τους Parasuraman et al. (1988) και η κύρια ιδέα του βασίζεται στη λεγόμενη θεωρία 5 κενών (gaps), τα οποία όταν εμφανίζονται έχουν ως αποτέλεσμα να προκαλείται παροχή υπηρεσιών κάτω από το αναμενόμενο επίπεδο που θα ήταν επιθυμητό. Το μοντέλο αυτό αποτελεί θεμελιώδες θεωρητικό πλαίσιο που δημιουργήθηκε για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών σε πολλούς και διαφορετικούς κλάδους (από τον τομέα της εκπαίδευσης έως τον τομέα της υγείας). Ως εκ τούτου, έγινε δημοφιλής πολύ σύντομα. Τα 5 κενά (ή διαφορετικά χάσματα) του θεωρητικού πλαισίου SERVQUAL είναι:

- Κενό 1: Το κενό αυτό προκύπτει από την διαφορά που προκύπτει στις προσδοκίες των ληπτών των υπηρεσιών και της αντίληψης που έχει η διοίκηση ενός οργανισμού για τις υπηρεσίες που παρέχει και την αντίστοιχη

ποιότητα τους. Το συγκεκριμένο κενό προκύπτει συνήθως όταν η διοίκηση ενός οργανισμού δεν μπορεί να κατανοήσει ή να αξιολογήσει με αξιοπιστία τι αναμένουν οι λήπτες των υπηρεσιών τους.

- Κενό 2: Το κενό αυτό προκύπτει από την διαφορά μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης ενός οργανισμού για το τι είναι ποιότητα και της τελικής ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται. Το συγκεκριμένο κενό προκύπτει συνήθως όταν η διοίκηση ενός οργανισμού έχει κατανοήσει πλήρως το τι αναμένουν οι πελάτες της (προσδοκίες), αλλά αδυνατεί να καλύψει αυτές τις προσδοκίες και η παρεχόμενη υπηρεσία είναι κάτω από τις προσδοκίες των ληπτών των υπηρεσιών.
- Κενό 3: Το κενό αυτό προκύπτει από την διαφορά μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και των εξωτερικών επικοινωνιών. Αυτό το κενό εμφανίζεται όταν μια υπηρεσία παρέχεται όπως είχε υποσχεθεί, αλλά ο τρόπος με τον οποίο κοινοποιείται στους πελάτες δεν ταιριάζει με τις προσδοκίες τους.
- Κενό 4: Το κενό αυτό προκύπτει από την διαφορά μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και της εσωτερικής επικοινωνίας. Αυτό το κενό εμφανίζεται όταν διαφορετικά τμήματα ή εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν διαφορετική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο πρέπει να παρέχεται η υπηρεσία.
- Κενό 5: Το κενό αυτό προκύπτει από την διαφορά στις προσδοκίες των πελατών και στις υπηρεσίες που τελικά έλαβαν. Το συγκεκριμένο κενό προκύπτει συνήθως όταν οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι η υπηρεσία που έλαβαν είναι χαμηλότερης ποιότητας από ό,τι τελικά θα περίμεναν.

Μοντέλο SERVPERF: Το μοντέλο SERVPERF των Cronin και Taylor (1994), γνωστό και ως μοντέλο απόδοσης υπηρεσιών, είναι ένα πλαίσιο για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Βασίζεται στην ιδέα ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να μετρηθεί συγκρίνοντας τις προσδοκίες των πελατών με τις αντιλήψεις για την υπηρεσία που ελήφθη (Endeshaw, 2020). Το μοντέλο περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία:

- Προσδοκίες: Αυτό είναι το επίπεδο υπηρεσιών που αναμένουν να λάβουν οι πελάτες. Καθορίζεται με την έρευνα των πελατών και ζητώντας τους να αξιολογήσουν τις προσδοκίες τους για διαφορετικές διαστάσεις υπηρεσιών, όπως η αξιοπιστία, η ανταπόκριση και τα απτά.

- **Αντιλήψεις:** Αυτό είναι το επίπεδο υπηρεσιών που αντιλαμβάνονται οι πελάτες ότι έχουν λάβει. Καθορίζεται με την έρευνα των πελατών και ζητώντας τους να βαθμολογήσουν τις αντιλήψεις τους για την υπηρεσία που λαμβάνουν σε διαφορετικές διαστάσεις.

Το μοντέλο SERVPERF είναι παρόμοιο με το μοντέλο SERVQUAL, καθώς συγκρίνει τις προσδοκίες των πελατών με τις αντιλήψεις για την υπηρεσία που έλαβε. Ωστόσο, το μοντέλο SERVPERF επικεντρώνεται περισσότερο στη μέτρηση της συγκεκριμένης απόδοσης του παρόχου υπηρεσιών, παρά στον εντοπισμό κενών στην ποιότητα της υπηρεσίας (Adil et al., 2013). Το SERVPERF είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που είναι εφικτό να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών οποιουδήποτε οργανισμού, σε οποιονδήποτε κλάδο. Μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίσουν τομείς στους οποίους επιτυγχάνουν υψηλά στάνταρ απόδοσης και τομείς στους οποίους επιτυγχάνουν χαμηλά στάνταρ απόδοσης και πρέπει να κάνουν κατάλληλες ενέργειες για τη βελτίωση τους. Τα αποτελέσματα του SERVPERF μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών (Suhail & Srinivasulu, 2021)

Μοντέλο RATER: Το θεωρητικό πλαίσιο RATER είναι ουσιαστικά μια πιο νέα έκδοση του θεωρητικού πλαισίου SERVQUAL που δημιουργήθηκε από τους Parasuraman et al. (1988). Το θεωρητικό πλαίσιο RATER βασίζεται και αυτό σε 5 κενά (gaps), τα οποία όταν παρατηρούνται προκαλούν την παροχή υπηρεσιών με χαμηλότερη ποιότητα από αυτή που θα έπρεπε. Οι ερευνητές ανέφεραν ότι η διαφορά μεταξύ της ποιότητας που θα ήταν η αναμενόμενη και της ποιότητας που τελικά έλαβαν (αντιληπτή) πρέπει να αξιολογηθεί σε 5 διαστάσεις:

- **Αξιοπιστία:** Αυτή η διάσταση αναφέρεται στη συνέπεια και την αξιοπιστία της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η αξιοπιστία μιας υπηρεσίας μπορεί να μετρηθεί από τη συνέπεια με την οποία ο πάροχος υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών του. Η παράδοση της υπηρεσίας, η ακριβής και άμεση επίλυση προβλημάτων και η λογική τιμολόγηση αποτελούν μέρος αυτής της διαδικασίας. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού έχει μεγάλη εξάρτηση συνήθως από την ικανότητά του να ικανοποιεί τις προσδοκίες αξιοπιστίας των πελατών του.

- Διασφάλιση/ αξιοπιστία: Αυτή η διάσταση αναφέρεται στο επίπεδο εμπιστοσύνης που έχουν οι πελάτες στην παρεχόμενη υπηρεσία, καθώς και στη γνώση και την ευγένεια του παρόχου υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ένα ιατρείο που διαθέτει υψηλό επίπεδο διασφάλισης θα έχει έμπειρο προσωπικό που μπορεί να απαντήσει στις ερωτήσεις των ασθενών και να τους παρέχει μια αίσθηση ασφάλειας και εμπιστοσύνης.
- Υλικά στοιχεία: Αυτή η διάσταση αναφέρεται στα φυσικά στοιχεία της παρεχόμενης υπηρεσίας, όπως η εμφάνιση της εγκατάστασης, η εμφάνιση του προσωπικού και ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται.
- Ενσυναίσθηση: Αυτή η διάσταση αναφέρεται στο επίπεδο εξατομικευμένης προσοχής και φροντίδας που παρέχεται από τον πάροχο υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η διάσταση ενσυναίσθησης ενός επαγγελματία υγείας θα ήταν υψηλή εάν είναι σε θέση να ακούσει προσεκτικά τις ανησυχίες του κάθε ασθενή.
- Ανταπόκριση: Η συγκεκριμένη διάσταση αφορά στο πόσο πρόθυμος είναι ο πάροχος των υπηρεσιών να παρέχει βοήθεια στους λήπτες των υπηρεσιών. Επίσης, αφορά στην ικανότητά που έχει ο πάροχος των υπηρεσιών να παρέχει υπηρεσίες άμεσα. Για παράδειγμα, η διάσταση ανταπόκρισης ενός δωματίου έκτακτης ανάγκης θα ήταν υψηλή εάν το προσωπικό είναι σε θέση να παρέχει ιατρική φροντίδα γρήγορα και αποτελεσματικά.

Μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών Grönroos: Το μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών Grönroos, που αναπτύχθηκε από τον Christian Grönroos, είναι ένα πλαίσιο που προσδιορίζει δύο βασικές διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών: λειτουργική ποιότητα και τεχνική ποιότητα (Grönroos, 1984).

- Λειτουργική ποιότητα: Αυτή η διάσταση αναφέρεται στο αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Είναι ο βαθμός στον οποίο η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη. Για παράδειγμα, μια λειτουργική ποιότητα μιας υπηρεσίας μεταφοράς θα ήταν να φτάνει στην ώρα της, να είναι ασφαλής και άνετη και να ακολουθεί την πιο αποτελεσματική διαδρομή.
- Τεχνική ποιότητα: Αυτή η διάσταση αναφέρεται στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας. Είναι ο βαθμός στον οποίο η υπηρεσία παρέχεται με ακρίβεια και αποτελεσματικό τρόπο. Για παράδειγμα, μια τεχνική ποιότητα μιας υπηρεσίας

εστιατορίου θα ήταν ότι το φαγητό προετοιμάζεται σωστά, η κουζίνα είναι καθαρή και το προσωπικό είναι καλά εκπαιδευμένο.

2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα

2.5.1 Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας

Ιστορικά, υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί και μοντέλα σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα ενός οργανισμού συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους, καθώς και με τους σκοπούς και τους στόχους της εταιρείας. Ο πιο χρησιμοποιούμενος ορισμός που εξηγείται από τους Lundy και Cowling (1996) είναι η μέθοδος τήρησης των κοινών κανόνων και κανονισμών σε έναν οργανισμό από έναν εργαζόμενο, που έχουν οριστεί από τη διοίκηση του οργανισμού. Αυτές οι μέθοδοι εκδηλώνονται καλά μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Υπάρχουν κανόνες στον οργανισμό που κάθε μέλος πρέπει να προσαρμόζει και να ακολουθεί προς όφελος των οργανισμών. Με άλλα λόγια, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως ο σωστός τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα και το πρόβλημα πρέπει να λυθεί στον οργανισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει κάθε πτυχή ενός οργανισμού και να επηρεάσει τα πολυάριθμα οργανωσιακά αποτελέσματα όπως η παραγωγικότητα, η ηθική συμπεριφορά, η αυτοπεποίθηση και η απόδοση.

Ο Armstrong (2010) προσθέτει ότι η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει τέσσερα κύρια στοιχεία, και συγκεκριμένα: αξίες, νόρμες/ κανόνες, τεχνουργήματα και στυλ διαχείρισης. Οι αξίες διαμορφώνουν το γενικό πλαίσιο όπου αναπτύσσεται ο πολιτισμός. Οι οργανισμοί που βασίζονται σε ισχυρές αξίες έχουν επίσης έντονη επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων τους. Οι νόρμες είναι άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς. Τα τεχνουργήματα αναφέρονται στις απτές πτυχές που διαμορφώνουν την κατανόηση των ανθρώπων σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος, το στυλ διαχείρισης αναφέρεται στο γενικό στυλ που υιοθετεί η ανώτατη ηγεσία για τη διαχείριση του οργανισμού.

Οι αξίες και οι νόρμες που αποτελούν τη βάση της κουλτούρας διαμορφώνονται με τέσσερις τρόπους, πρώτον, από τους ηγέτες του οργανισμού, ειδικά εκείνους που τον έχουν διαμορφώσει στο παρελθόν. Ο Schein (1990) υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι ταυτίζονται με οραματιστές ηγέτες και τους αντιμετωπίζουν ως πρότυπα. Δεύτερον, όπως επισημαίνει ο Schein (1990), η

κουλτούρα διαμορφώνεται γύρω από κρίσιμα περιστατικά – σημαντικά γεγονότα από τα οποία αντλούνται διδάγματα για επιθυμητή ή ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Τρίτον, όπως προτείνουν οι Furnham και Gunter (1993), η κουλτούρα αναπτύσσεται από την ανάγκη διατήρησης αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Τέλος, η κουλτούρα επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από το περιβάλλον του οργανισμού.

Εν ολίγοις, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας σύνθετος όρος που επηρεάζει τη συνολική συμπεριφορά και λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Μπορούμε να πούμε ότι είναι μια συλλογική κουλτούρα που διαμορφώνεται μέσα από τη δουλειά όλων των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό καθώς και από τον τρόπο που ο οργανισμός λειτουργεί στα χρόνια της ύπαρξης του (Schneider et al., 2013).

2.5.2 Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας

Οι οργανισμοί δεν έχουν όλοι τον ίδιο τρόπο λειτουργίας, αλλά η καθεμία διαθέτει μοναδική κουλτούρα και τη δική της μέθοδο οργάνωσης των εργαζομένων της. Επιπλέον, κάθε οργανισμός συνδυάζει έναν συνδυασμό τεσσάρων διαφορετικών μορφών οργανωτικής κουλτούρας, σύμφωνα με το πιο γνωστό θεωρητικό μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας των Cameron και Quinn (1999). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας:

1) Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων (Clan Culture): Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να χαρακτηριστεί από ευελιξία και δίνει την εστίαση του στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Στη βιβλιογραφία πολλές φορές μπορεί να αναφερθεί ως «οικογενειακός τύπος» της οργανωσιακής κουλτούρας. Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας η διοίκηση ενός οργανισμού δίνει μεγάλη σημασία στη συμμετοχή των εργαζομένων στις περισσότερες διαδικασίες λήψης απόδοσης και στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Επιπλέον, σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας η διοίκηση ενός οργανισμού δίνει έμφαση στην τόνωση του ηθικού των εργαζομένων, στη δια βίου μάθηση και την εξέλιξη των εργαζομένων, στο κλίμα εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο και στην επίτευξη στόχων μέσω της ομαδικότητας. Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας σημαντική θεωρείται η διαδικασία μέσω της οποίας όλοι οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται, εξελίσσονται και συμμετέχουν στις διαδικασίες που είναι κρίσιμες.

Εδώ οι προϊστάμενοι/διευθυντές λειτουργούν ως «μέντορες» (Cameron & Quinn, 1999).

2) Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (Entrepreneurial-Adhocracy Culture):

Το μοντέλο αυτό εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και στόχος του είναι η αναζήτηση της «καινοτομίας» και η δημιουργία νέων προϊόντων ή/και η παροχή καινοτόμων υπηρεσιών. Στη βιβλιογραφία πολλές φορές μπορεί να αναφερθεί ως «αναπτυξιακός τύπος» της οργανωσιακής κουλτούρας. Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας βασικά χαρακτηριστικά είναι η ευελιξία στο χώρο εργασίας, η παροχή ελευθερίας στους εργαζομένους για να είναι δημιουργικοί και η προσαρμοστικότητα σε νέες καταστάσεις και ιδέες. Επιπλέον, σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας δεν υπάρχει ένα σταθερό πλάνο για τα καθήκοντα των εργαζομένων αλλά ο εργασιακός ρόλος του καθενός μπορεί να αλλάξει ανάλογα με την κατάσταση ή τις απαιτήσεις. Το μοντέλο ανοιχτού συστήματος κατά κύριο λόγο εφαρμόζεται σε οργανισμούς που πηγαίνουν με τις τάσεις και επενδύουν στο να αναπτύξουν νέα προϊόντα/υπηρεσίες. Για παράδειγμα ένας κλάδος που εφαρμόζει πολύ συχνά αυτόν τον τύπο κουλτούρας είναι οι εταιρείες τεχνολογίας, πληροφορικής και τηλεπικοινωνίας. Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας οι προϊστάμενοι/διευθυντές λειτουργούν ως «οραματιστές» παρέχοντας ένα κοινό όραμα με στόχο την καινοτομία (Cameron & Quinn, 1999).

3) Μοντέλο Στόχων Αποδοτικότητας (Market Culture): Το μοντέλο αυτό πρωτοεμφανίστηκε στα τέλη του 1960 ως μια μορφή κουλτούρας που είναι κατάλληλη για την επιβίωση ενός οργανισμού όταν έχει να αντιμετωπίσει ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Γι' αυτό το λόγο, αυτός ο τύπος κουλτούρας εστιάζει αρκετά στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και θέτει στόχο τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας η προτεραιότητα δίνεται στο διαρκή έλεγχο, στην ανάπτυξη στόχων, στη δημιουργία μιας στρατηγικής που στόχο έχει το κέρδος ή την υψηλή απόδοση και την επίτευξη μιας υψηλής θέσης έναντι του ανταγωνισμού. Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας βασικό στοιχείο είναι οι ανταμοιβές, οι οποίες παρέχονται βάση της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ η διοίκηση προσπαθεί να τονώσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων με παροχή κατάλληλων κινήτρων. Σε αυτό το μοντέλο οι προϊστάμενοι/διευθυντές είναι παραγωγικοί και προσπαθούν να οριοθετήσουν τους στόχους και τα πρότυπα απόδοσης (Cameron & Quinn, 1999).

4) Ιεραρχικό-Γραφειοκρατικό Μοντέλο (Bureaucratic-Hierarchy Culture): Το μοντέλο αυτό έχει δημιουργηθεί από το γνωστό κοινωνιολόγο Max

Weber και αποτελεί το βασικό μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες. Ο Weber μελέτησε δημόσιες υπηρεσίες σε χώρες της Ευρώπης και από την παρατήρηση του δημιούργησε το γραφειοκρατικό μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας. Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας συνήθως υπάρχει μια σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων, οι εργασιακοί ρόλοι είναι ξεκάθαροι και αυστηροί, το οργανόγραμμα του οργανισμού είναι αυστηρό και αμετάβλητο, υπάρχει ξεκάθαρη ιεραρχία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και υπάρχει αυστηρός έλεγχος. Στόχος αυτού του τύπου κουλτούρας είναι η επίτευξη σταθερότητας και απόδοσης που δεν έχει μεγάλες μεταβολές από μια χρονική περίοδο σε μια άλλη. Αυτή η σταθερότητα επιτυγχάνεται μέσω των αυστηρών κανόνων και οργανογραμμάτων (Cameron & Quinn, 1999).

3. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Στο σύγχρονο περιβάλλον ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να μπορεί να παρέχει τις κατάλληλες υπηρεσίες, οι οποίες να χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα με γνώμονα τη βελτίωση της υγείας του γενικού πληθυσμού, με το λιγότερο δυνατό κόστος (Specchia et al., 2021). Ερευνητές έχουν αναφέρει ότι η προσέγγιση που υιοθετούν οι διευθυντές/ντρίες και οι προϊστάμενοι στα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης αναφορικά με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας επηρεάζει (1) την απόδοση των επαγγελματιών υγείας και (2) την απόδοση των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης (Moumourí et al., 2021). Επιπλέον, ο τύπος ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους (Choi et al., 2016; Restivo et al., 2022) αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται (Asif et al., 2019; Sfantou et al., 2017; Qiu et al., 2019).

Οι Mosadeghrad και Ferdosi (2013) πραγματοποίησαν μια μελέτη με στόχο να εξετάσουν τη συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας των διευθυντών/ντριών συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης (νοσοκομείων) με το επίπεδο ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας αλλά και την οργανωτική δέσμευση (αφοσίωση) των επαγγελματιών υγείας. Οι Mosadeghrad και Ferdosi (2013) ανέφεραν ότι είναι απαραίτητο στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να κατανοηθεί πλήρως η σχέση μεταξύ αυτών των τριών σημαντικών παραγόντων. Η ανάδειξη εκείνων των στυλ ηγεσίας που μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας είναι σημαντική στη διαδικασία εκπαίδευσης ή κατάρτισης των μελλοντικών διευθυντών/ντριών και προϊσταμένων δομών υγειονομικής περίθαλψης με σκοπό τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Η έρευνα βασίστηκε σε έναν ερευνητικό σχεδιασμό και βασίστηκε στη διανομή ερωτηματολογίου σε δείγμα 814 εργαζομένων, διευθυντών/ντριών και προϊσταμένων σε νοσοκομεία. Τα αποτελέσματα της μελέτης ανέδειξαν πως το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν πιο συχνά οι διευθυντές/ντρίες των νοσοκομείων ήταν το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Οι επαγγελματίες υγείας ανέφεραν ένα μέτριο επίπεδο ικανοποίησης

από την εργασία τους συνολικά αλλά εξέφρασαν ότι είχαν υψηλό επίπεδο αφοσίωσης στο νοσοκομείο που παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Οι διαστάσεις που επηρέασαν σε μεγαλύτερο βαθμό την ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας ήταν οι οικονομικές απολαβές, τα επιδόματα, η δυνατότητα να προαχθούν και να εξελιχθούν, οι μη οικονομικές ανταμοιβές (πχ παροχή αδειών), οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους στο χώρο εργασίας και οι συνθήκες εργασίας στο νοσοκομείο. Η έρευνα ανέδειξε επίσης μια ισχυρή και θετική συσχέτιση μεταξύ συμμετοχικής ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης των επαγγελματιών υγείας. Αυτή η μελέτη ουσιαστικά αναφέρει πως η ηγεσία στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης έχει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης και της αφοσίωσης των επαγγελματιών υγείας στο έργο τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι διευθυντές/ντρίες και οι προϊστάμενοι στα νοσοκομεία ενδείκνυται να χρησιμοποιούν συμπεριφορές που συνδέονται με το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας καθώς αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη στα νοσοκομεία και τους επαγγελματίες υγείας.

Οι Negussie και Demissie (2013) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας των διευθυντών νοσηλευτικών τμημάτων και της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών. Η μελέτη διεξήχθη σε πανεπιστημιακό νοσοκομείο σε δείγμα 175 νοσηλευτών. Το αποτέλεσμα έδειξε ότι οι νοσηλευτές φαίνεται να προτιμούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και είχαν μεσαίου επιπέδου εσωτερικής αλλά χαμηλό επίπεδο εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, από τη συναλλακτική ηγεσία, μόνο η ενδεχόμενη ανταμοιβή βρέθηκε να είναι στατικά σημαντική και συσχετίζεται με την εξωτερική και την εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία ενώ και οι πέντε διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ήταν στατιστικά σημαντικές και προέβλεψαν τόσο με υψηλά επίπεδα εσωτερικής όσο και υψηλά επίπεδα εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία. Οι Negussie και Demissie (2013) κατέληξαν στο ότι οι νοσηλευτές τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τη μετασχηματιστική ηγεσία παρά με το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές/προϊστάμενοι των νοσηλευτών θα πρέπει να χρησιμοποιούν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας προκειμένου να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Οι Abdelhafiz et al. (2015) στην έρευνα τους είχαν σκοπό να διερευνήσουν πώς τα στυλ ηγεσίας των ηγετών νοσηλευτικών τμημάτων επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζόμενων νοσηλευτών. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησαν μια ποσοτική συγκριτική έρευνα μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών νοσοκομείων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 140 νοσηλευτών και 40 προϊσταμένων με χρήση κατάλληλου ερωτηματολογίου. Από την έρευνα τους προέκυψε πως μεταξύ των στυλ ηγεσίας που μετρήθηκαν, η μετασχηματιστική ηγεσία είχε χρησιμοποιηθεί από τους διευθυντές των προϊσταμένων νοσηλευτών και στους δύο τύπους νοσοκομείων (ιδιωτικά και δημόσια) περισσότερο από τη συναλλακτική ηγεσία και την παθητική ηγεσία. Το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του νοσηλευτικού προσωπικού ήταν υψηλότερο στα δημόσια νοσοκομεία από ότι στα ιδιωτικά νοσοκομεία. Σημαντικό εύρημα της μελέτης είναι ότι επιβεβαιώθηκε μια θετική σχέση μεταξύ της συνολικής βαθμολογίας για τη μετασχηματιστική ηγεσία και της συνολικής βαθμολογίας εργασιακής ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, η συνολική βαθμολογία συναλλακτικής ηγεσίας συσχετίστηκε θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, αναδείχθηκε σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι Abdelhafiz et al. (2015) κατέληξαν στο ότι η αυξημένη ανάπτυξη μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και συνεπώς συμβάλλει στην αυξημένη απόδοση των νοσηλευτών. Παρόμοια, ευρήματα έχουν υποστηριχθεί και από παλιότερες έρευνες. Για παράδειγμα οι Leach (2005) έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επίδραση στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνει το νοσηλευτικό προσωπικό. Επιπλέον, αυτό το αποτέλεσμα είναι συνεπές με την εργασία των Laschinger et al. (2009), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει θετική και άμεση σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης και είναι το στυλ υγείας που επηρεάζει σημαντικά την έκβαση των ασθενών και τη βιωσιμότητα των οργανισμών υγείας.

Οι Morsiani et al. (2017) στη μελέτη τους είχαν σκοπό να διερευνήσουν τις απόψεις των νοσηλευτών/τριών αναφορικά με τον τύπο (στυλ) ηγεσίας που εφαρμόζουν στην πράξη οι διευθυντές/ντιρες τους. Επιπρόσθετα, ο στόχος ήταν να εξετάσουν αν κάποιο στυλ ηγεσίας σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και να καταγράψουν ποιες πρακτικές πρέπει να τροποποιήσουν οι

διευθυντές/ντρίες νοσηλευτικών τμημάτων για να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο εργασίας τους. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησαν μια μελέτη μεικτού τύπου, η οποία περιελάμβανε τη χορήγηση του ερωτηματολογίου αλλά και συνολικά τρεις ομάδες εστίασης. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης ανέφεραν πως κατά κύριο λόγο οι διευθυντές/ντρίες νοσηλευτικών τμημάτων εφαρμόζουν πιο συχνά το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας με στόχο να παρακολουθήσουν τα λάθη των νοσηλευτών/τριών, να παρέμβουν για τη διόρθωση αυτών των λαθών και να εφαρμόσουν πιθανές τιμωρίες. Αυτή η διαδικασία προέκυψε πως προκαλεί αρνητική επίδραση στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών/τριών. Οι νοσηλευτές/τριες ανέφεραν πως στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζεται πιο σπάνια το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, αλλά όταν αυτό εφαρμόζεται προκαλεί και σημαντικά υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Οι Morsiani et al. (2017) ανέφεραν πως τελικά το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητο στα τμήματα νοσηλευτικής και θα πρέπει να δημιουργηθούν κατάλληλα προγράμματα ενημέρωσης με στόχο να ασκούν οι διευθυντές/ντρίες αυτό το στυλ ηγεσίας πιο συχνά. Οι συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως οδηγός για τους διευθυντές νοσηλευτικών τμημάτων για να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν το στυλ ηγεσίας τους και να βελτιώσουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στους νοσηλευτές.

Οι Asif et al. (2019) πραγματοποίησαν έρευνα που στόχο είχε να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ της συμμετοχικής ηγεσίας, της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών, της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης και της ικανοποίησης των ασθενών. Τα δεδομένα ελήφθησαν από 123 νοσοκομεία του δημόσιου τομέα και συμμετείχαν συνολικά 123 επαγγελματίες υγείας. Από τα αποτελέσματα της μελέτης, προέκυψαν σημαντικές και θετικές σχέσεις μεταξύ της συμμετοχικής ηγεσίας, της ποιότητας των διοικητικών υπηρεσιών, της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης και της ικανοποίησης των ασθενών. Επιπλέον, η έρευνά έδειξε ότι η ποιότητα των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης είναι σημαντικός διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ συμμετοχικής ηγεσίας και ικανοποίησης των ασθενών. Οι Asif et al. (2019) κατέληξαν στο ότι υιοθέτηση της συμμετοχικής ηγεσίας οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης εκ μέρους των ασθενών. Επιπλέον, οι ερευνητές αναφέρουν πως ο ρόλος της συμμετοχικής ηγεσίας στη δημιουργία ενός υγιούς

συστήματος για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι κρίσιμος και χρειάζεται τις τεχνικές ικανότητες για τον έλεγχο τόσο της διοικητικής όσο και της ιατρικής ποιότητας. Είναι πολύ σημαντικό να συμπεριληφθούν όλα τα χαρακτηριστικά της διοικητικής ποιότητας, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της πρόσληψης, της εκπαίδευσης του προσωπικού, της συμπεριφοράς και της επιβράβευσης των καλύτερων εργαζομένων κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος παροχής υγειονομικής περίθαλψης. Δεδομένου ότι τα ιδρύματα υγειονομικής περίθαλψης προσπαθούν να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους ασθενείς, πρέπει να αναπτύξουν διάφορα μέτρα που θα επιτρέψουν στους ασθενείς να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Οι Pahi et al. (2020) πραγματοποίησαν έρευνα με στόχο να διερευνήσουν τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων στην ποιότητα των υπηρεσιών στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και το ρόλο της ηγεσίας στην ποιότητα των υπηρεσιών. Υιοθετήθηκε μια ποσοτική μέθοδος έρευνας για τη συλλογή δεδομένων από 315 επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε 43 νοσοκομεία του δημόσιου τομέα. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως η χρήση μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Οι Pahi et al. (2020) αναφέρουν πως οι ηγέτες μπορούν να επιδείξουν ζωτικής σημασίας συμπεριφορές όπως η παροχή σαφών κατευθύνσεων, η επικοινωνία ρεαλιστικών προσδοκιών, η χρήση τεχνικών κινήτρων, η παροχή χρήσιμης ανατροφοδότησης, η παροχή νόμιμων ανταμοιβών και ο καθορισμός ρόλων με σαφήνεια. Αυτές οι πρακτικές και οι παρεμβάσεις στο χώρο εργασίας τελικά μεταφράζονται σε ενισχυμένα επίπεδα δέσμευσης προς την ποιότητα των υπηρεσιών, από την πλευρά των υφισταμένων τους. Επιπλέον, ανέφεραν πως ουσιαστικά ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι καλύτερος προγνωστικός παράγοντας και επομένως έχει μεγαλύτερη επιρροή στην ποιότητα των υπηρεσιών σε σύγκριση με τα συναλλακτικά και laissez-faire στυλ ηγεσίας.

Οι Elkomy et al. (2020) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας (συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας προσανατολισμένα στην εργασία, στις σχέσεις, στην αλλαγή και στην ακεραιότητα) ως και της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης (η οποία αξιολογήθηκε με βάση το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού και των ασθενών και δείκτες κλινικής απόδοσης). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ηγεσία με γνώμονα τα καθήκοντα έχει την ισχυρότερη επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών που παρέχουν τα

νοσοκομεία, ενώ η ηγεσία με γνώμονα την αλλαγή επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των ασθενών αλλά και τους κλινικούς δείκτες απόδοσης. Επιπλέον, οι Elkomy et al. (2020) ανέφεραν επίσης ότι η οργανωτική αυτονομία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των νοσοκομείων μετριάζουν την επίδραση της ηγεσίας στην ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης. Συνολικά, οι ερευνητές αναφέρουν ότι τα αποτελέσματά τους δείχνουν πως είναι αναγκαία η συνεχής υποστήριξη για την ανάπτυξη και τη χρηματοδότηση ολοκληρωμένων προγραμμάτων ηγεσίας στον τομέα της υγείας με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι ALFadhlah και Elamir (2021) στην έρευνα τους είχαν σκοπό να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, της αξιολόγησης της ποιότητας της περίθαλψης και της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε έξι δημόσια νοσοκομεία. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 1626 επαγγελματίες υγείας. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν πως οι ηγέτες ορίζουν και επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί και διατηρεί μια οργανωσιακή κουλτούρα που συνδέεται με την καινοτομία, την ενίσχυση της ομαδικότητας και τη δημιουργία υγιούς ανταγωνισμού. Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ποιότητα της φροντίδας έδειξε μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ των γενικών δεικτών ποιότητας και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

Οι Alsaqqa και Akyürek (2021) στη μελέτη τους αξιολόγησαν τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, τα στυλ ηγεσίας και τις σχέσεις στον εργασιακό χώρο τους σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία. Για το σκοπό της έρευνας υλοποίησαν μια συγχρονική περιγραφική μελέτη στην οποία συμμετείχαν 400 συμμετέχοντες από τρία δημόσια και δύο μη δημόσια νοσοκομεία. Ο πληθυσμός-στόχος περιελάμβανε όλες τις κατηγορίες προσωπικού που εργάζονται στα νοσοκομεία ως ιατροί, νοσηλευτές, παραϊατρικό προσωπικό και διοικητικοί υπάλληλοι. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως αναφορικά με την κουλτούρα, στα νοσοκομεία κυρίαρχο ρόλο έχει το Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων (clan) και το Ιεραρχικό-Γραφειοκρατικό Μοντέλο (hierarchy). Τα στυλ ηγεσίας των διευθυντών στα νοσοκομεία που ερευνήθηκαν ήταν κατά κύριο λόγο το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής και

της συναλλακτικής ηγεσίας και των τεσσάρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας. Οι Alsaqqa και Akyürek (2021) αναφέρουν ότι η ηγετική συμπεριφορά και οι αξίες που αυτή πρεσβεύει επηρεάζουν όχι μόνο τις δραστηριότητες και τις αποφάσεις τους αλλά και την κουλτούρα των οργανισμών που ηγούνται. Κατά συνέπεια, η προσωπικότητα των ηγετών ανώτατου επιπέδου γίνεται αισθητή στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης επηρεάζοντας τους τύπους των ανθρώπων που εντάσσονται και αντέχουν στους οργανισμούς, κανόνες που εξουσιοδοτούν ή αποθαρρύνουν τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων των μελών, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών.

Οι Curado και Santos (2021) στην έρευνα τους είχαν σκοπό να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των επαγγελματιών υγείας και του διοικητικού προσωπικού μη κερδοσκοπικών οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Αυτή η μελέτη συνέλεξε δεδομένα χρησιμοποιώντας μια ηλεκτρονική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μια εθνική βάση δεδομένων. Το δείγμα της μελέτης αποτελούνταν από επαγγελματίες υγείας από 192 οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν (ανεξάρτητα από το αν είναι άμεσοι επαγγελματίες υγείας ή υπάλληλοι που εκτελούν υποστηρικτικές λειτουργίες) ότι η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί πλήρως στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και απόδοσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία από μόνη της και άμεσα δεν φαίνεται να έχει καμία επίδραση στην απόδοση. Ουσιαστικά οι Curado και Santos (2021) ανέφεραν πως η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και το υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης με τη σειρά του οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης. Η κύρια συνεισφορά της συγκεκριμένης μελέτης αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων διασφαλίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση. Παρά τις πολυάριθμες μελέτες που συσχετίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, υπάρχει ένα κενό στην έρευνα που διεξάγεται σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης που αφορούν τόσο το υγειονομικό προσωπικό όσο και το διοικητικό προσωπικό. Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας και κατά συνέπεια η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων.

4. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια κρίσιμη ικανότητα για προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Κυρίως χαρακτηρίζεται από αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων (Fernández-Berrocal & Extremera, 2006). Αυτή η δεξιότητα βοηθά ένα άτομο σε διάφορους προσωπικούς, κοινωνικούς, επαγγελματικούς, επικοινωνιακούς και οικονομικούς τομείς, όπως στη διαχείριση χρόνου, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην εξυπηρέτηση ασθενών, στην ανοχή στρες και στη διαχείριση της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας (Doğru, 2022). Στις ομάδες υγειονομικής περίθαλψης, η επικοινωνία και η διαχείριση των συναισθημάτων διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διάγνωση, τη φροντίδα και τη θεραπεία των ασθενών. Επομένως, η αναγνώριση και η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προαγωγή της υγείας (Di Fabio & Kenny, 2016). Μελέτες έχουν δείξει ότι οι αυξημένες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και προϊσταμένων σε δομές υγειονομικής περίθαλψης σχετίζονται με αυξημένο επίπεδο δέσμευσης και ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας (Karimi et al., 2021; Prezerakos, 2018) καθώς και με αυξημένο επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους ασθενείς (Cavaness et al., 2020; Phillips & Harris, 2017).

Οι Salem et al. (2018) στη μελέτη τους αξιολόγησαν το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των διευθυντών νοσηλευτικών τμημάτων και τη σχέση του με την επίλυση της διαχείρισης συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου. Ο σχεδιασμός της παρούσας μελέτης ήταν ένας περιγραφικός σχεδιασμός συσχετιστικής έρευνας. Ένα απλό τυχαίο δείγμα 30 διευθυντών νοσηλευτικής και 281 νοσηλευτών επιλέχθηκαν για τη διεξαγωγή αυτής της μελέτης. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι οι πιο κοινές αιτίες συγκρούσεων σχετίζονται με τη σπανιότητα των πόρων και τον υπερβολικό φόρτο εργασίας. Οι πιο κοινές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι διευθυντές νοσηλευτών

ήταν η συνεργατική και η συμβιβαστική στρατηγική. Επιπλέον, το συνολικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών νοσηλευτών ήταν υψηλό, όπως ανέφεραν οι νοσηλευτές. Επίσης, καταγράφηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών και της επίλυσης των συγκρούσεων. Οι Salem et al. (2018) κατέληξαν στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών νοσηλευτικών τμημάτων μπορεί να βελτιώσει το εργασιακό κλίμα, μειώνοντας τις εργασιακές συγκρούσεις, και αυτό μπορεί να συνεισφέρει συνολικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους λήπτες των υπηρεσιών υγείας, δηλαδή τους ασθενείς.

Οι Gharaee et al. (2019) είχαν να διερευνήσουν το πόσο επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη την απόδοση των κέντρων υγείας και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Για το σκοπό αυτό επέλεξαν να υλοποιήσουν μια συσχετιστική σε δείγμα διευθυντών/προϊσταμένων κέντρων υγείας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών έχει άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοσή τους και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι Gharaee et al. (2019) αναφέρουν πως, στην πραγματικότητα, η γνώση και η κατανόηση των δικών τους συναισθημάτων και ο εντοπισμός της επίδρασής τους σε οργανισμούς και άτομα μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων και τις σωστές και πιο λογικές συμπεριφορές των διευθυντών και να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι ερευνητές καταλήγουν πως το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι πτυχές της επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση του διευθυντή και αυτό έχει επίπτωση τελικά στις υπηρεσίες που παρέχει ένα κέντρο υγείας. Αυτό το γεγονός καταδεικνύει την ανάγκη μεγάλης προσοχής των κορυφαίων διευθυντών υγείας και των υπευθύνων λήψης αποφάσεων για την ενίσχυση των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι Karimi et al. (2021) διερεύνησαν το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιληπτή ευημερία και ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς και στην απόδοσή τους, μετρώντας την ποιότητα της περίθαλψης που παρέχουν. Τα βασικά δεδομένα για την έρευνα συλλέχθηκαν από 78 μέλη του προσωπικού ενός οργανισμού φροντίδας ηλικιωμένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι προγνωστικός παράγοντας για τη ψυχολογική ενδυνάμωση, την ευημερία και την ποιότητα της φροντίδας/περίθαλψης. Οι Karimi et al. (2021) αναφέρουν πως οι επαγγελματίες υγείας που διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα

συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να είναι πιο πιθανό να παρέχουν καλύτερη ποιότητα φροντίδας ασθενών. Η παρούσα έρευνα επεκτείνει την τρέχουσα γνώση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της ευημερίας των εργαζομένων με ιδιαίτερη έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντας σε ένα περιβάλλον που δεν έχει διερευνηθεί, όπως το περιβάλλον φροντίδας ηλικιωμένων. Αυτό υποδηλώνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σημαντική δεξιότητα που πρέπει να διδαχθεί προκειμένου να δημιουργηθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα για δύο κύριους ενδιαφερόμενους στον τομέα της φροντίδας ηλικιωμένων: τους ασθενείς και τους εργαζόμενους.

Οι Srivastava et al. (2021) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ των καθορισμένων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Προς αυτό τον σκοπό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 260 επαγγελματιών υγείας που αποτελούνταν από γιατρούς και νοσηλευτές. Τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι όλες οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν σημαντικά το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Οι Srivastava et al. (2021) αναφέρουν πως εκτός από την παροχή βασικών ανταμοιβών στους επαγγελματίες υγείας, ο κλάδος της υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να λάβει τα απαραίτητα μέτρα προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να αυξάνουν την κατανόηση και τις γνώσεις των επαγγελματιών υγείας, και ιδιαιτέρως των διευθυντών και των προϊσταμένων, για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τους Srivastava et al. (2021), ένας διευθυντής στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να δημιουργήσει ένα ικανοποιητικό σύνολο εργαζομένων και αυτό θα μπορούσε να συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι Phillips et al. (2021) πραγματοποίησαν μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με σκοπό να διερευνήσουν τι είναι γνωστό για τη συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή νοσηλευτικών τμημάτων σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των υφισταμένων του νοσηλευτών, και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε αυτό το πλαίσιο. Σύμφωνα με τους Phillips et al. (2021) καθώς το περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους

φροντίδας, οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα περιβάλλοντα φροντίδας είναι ασφαλή, αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντή μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιώσουν την ικανοποίηση και τη διατήρηση των νοσηλευτών ως στρατηγική για τη μείωση του κόστους. Οι ερευνητές κατέληξαν στο ότι υπάρχει περιορισμένη έρευνα για να προσδιοριστεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή παίζει ρόλο στην ικανοποίηση ή/και τη δέσμευση του νοσηλευτικού προσωπικού. Όλες οι μελέτες που ενσωματώθηκαν στην ανασκόπηση ανέφεραν την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα, καθώς και τη χρήση διαφορετικών μεθοδολογιών και ενός πιο αντιπροσωπευτικού δείγματος νοσηλευτών.

Οι Eskici et al. (2023) στην έρευνα τους είχαν στόχο να αποκαλυφθούν οι σχέσεις μεταξύ της συμπεριφοράς των διευθυντών νοσηλευτικών τμημάτων και των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία και της κόπωσης των νοσηλευτών κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Αυτή η περιγραφική και συγχρονική μελέτη πραγματοποιήθηκε σε 353 επαγγελματίες νοσηλευτές. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν ηλεκτρονικά με χρήση κατάλληλων ερωτηματολογίων. Οι νοσηλευτές δήλωσαν ως επί το πλείστον τους διευθυντές τους ως ηγέτες προσανατολισμένους στους εργαζόμενους και στην αλλαγή. Η εγγενής και συνολική ικανοποίηση των νοσηλευτών ήταν υψηλή, η εξωτερική ικανοποίηση χαμηλή και η κόπωση ήταν σε κρίσιμο επίπεδο κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν πως όταν οι διευθυντές νοσηλευτών επιδεικνύουν ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στους εργαζόμενους που βασίζεται στην ενσυναίσθηση και την κατανόηση των συναισθημάτων τους, η κόπωση από τη συμπόνια των νοσηλευτών μειώνεται και η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται. Οι Eskici et al. (2023) αναφέρουν πως για να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης οι διευθυντές των νοσηλευτικών τμημάτων πρέπει να έχουν συμπεριφορές που συνδέονται με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

5. ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ

Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι σε συστήματα υγειονομικής περίθαλψης αλληλεπιδρούν εντατικά όχι μόνο με τα άτομα στα οποία παρέχουν υπηρεσίες αλλά και με την ομάδα με την οποία συνεργάζονται. Για να μπορούν αυτοί οι νοσηλευτές να επικοινωνούν καλά και αποτελεσματικά και να διατηρήσουν αυτό το επίπεδο επικοινωνίας, πρέπει να έχουν ενσυναίσθηση και δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και να μπορούν να παρακινούν τους εαυτούς τους και τους υπαλλήλους τους. Είναι επίσης σημαντικό για τους διευθυντές και τους προϊσταμένους να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των δικών τους και των νοσηλευτών με τους οποίους συνεργάζονται (Sakalli & Timuçin, 2023).

Στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης, υπάρχει ανάγκη για ηγέτες που έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να μπορούν να συγκεντρώνουν εργαζόμενους με διαφορετικά χαρακτηριστικά γύρω από ένα κοινό στόχο, να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Προηγούμενες μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να κάνει τη διαφορά σε οργανισμούς σε τομείς όπως η ηγεσία, η διαπροσωπική επικοινωνία, η ομαδική εργασία και η δημιουργικότητα (Spano-Szekely et al., 2016; Tyczkowski et al., 2015). Ομοίως, τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών επηρεάζουν την ικανοποίηση των ασθενών και των εργαζομένων, την τρέχουσα απόδοση εργασίας, την ποιότητα των υπηρεσιών, το κόστος και τα επίπεδα εξουθένωσης των εργαζομένων (Coladonato & Mannig, 2017). Στη βιβλιογραφία ελάχιστες έρευνες έχουν αποτυπώσει την άμεση σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Spano-Szekely et al. (2016) πραγματοποίησαν μελέτη με σκοπό να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους διευθυντές τμημάτων νοσηλευτικής. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η αποτελεσματική ηγεσία ενός διευθυντή σε ένα τμήμα νοσηλευτικής είναι σημαντική καθώς έχουν άμεση επιρροή στην απόδοση του προσωπικού και στις υπηρεσίες που παρέχονται στους ασθενείς. Η έρευνα των Spano-Szekely et al. (2016)

έδειξε ότι ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί μεγαλύτερη δέσμευση στους οπαδούς, και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Οι Echevarria et al. (2016) διεξήγαγαν έρευνα με στόχο να εξετάσουν τις σχέσεις μεταξύ της εκπαίδευσης, της ηγετικής εμπειρίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας των διευθυντών σε δομές υγειονομικής περίθαλψης. Βασικός στόχος ήταν να αναδειχθούν εκείνοι οι παράγοντες που μπορούν να προβλέψουν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε διευθυντές στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Προς αυτό τον σκοπό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε ένα δείγμα 148 διευθυντών που εργάζονταν σε διαφορετικά περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν μόνο μια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι Echevarria et al. (2016) αναφέρουν πως οι διευθυντές στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τους προγνωστικούς παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, προκειμένου να επιδιώξουν συνεχή εκπαίδευση και ευκαιρίες ανάπτυξης που σχετίζονται με αυτούς τους προγνωστικούς παράγοντες. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης τονίζουν την ανάγκη για προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών με σκοπό να προωθεί η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε ένα περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης.

Ο Prezerakos (2018) πραγματοποίησε μια ανασκόπηση ποιοτικών και ποσοτικών μελετών σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των ηγετών νοσηλευτικών τμημάτων. Για το σκοπό αυτό ο Prezerakos (2018) πραγματοποίησε αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων με σκοπό τη συλλογή και ανασκόπηση άρθρων, τα οποία είχαν δημοσιευτεί μετά το 2000 είτε στα αγγλικά είτε στα ελληνικά. Συνολικά 11 άρθρα πληρούσαν όλα τα κριτήρια ένταξης, εκ των οποίων τα 10 άρθρα ήταν ποσοτικές έρευνες και ένα άρθρο αντιστοιχεί σε ποιοτική έρευνα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια σημαντική δεξιότητα για τους ηγέτες των νοσηλευτικών τμημάτων και μπορεί να έχει ουσιαστικά συμβολή στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε πως το υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται και με μεγαλύτερη πιθανότητα εφαρμογής στρατηγικών ηγεσίας που εντάσσονται στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Prezerakos (2018) η

μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να εφαρμοστεί μέσω της επιρροή ενός ηγέτη στους υφισταμένους του μέσω ενός οράματος καθώς και μέσα από το αίσθημα υπερηφάνειας που μεταφέρει. Η υψηλή ικανότητα κατανόησης, ρύθμισης και διαχείρισης συναισθημάτων που έχουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, συμβάλλει καθοριστικά στην καλλιέργεια αντίστοιχων δεξιοτήτων στους οπαδούς τους. Επιπρόσθετα, ο Prezerakos (2018) αναφέρει πως το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι είναι απαραίτητο οι διευθυντές νοσηλευτικών τμημάτων να βελτιώσουν τις κοινωνικές και συναισθηματικές τους δεξιότητες. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν πως η δημιουργία προγραμμάτων παρέμβασης με στόχο την τόνωση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διευθυντών/ντριών δομών υγειονομικής περίθαλψης, μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων και την άσκηση ενός αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Khrais και Alsadi (2021) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να εξετάσουν τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας μεταξύ των διευθυντών σε δομές υγειονομικής περίθαλψης, εστιάζοντας στο χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για το σκοπό αυτό υλοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα σε συνολικά 57 διευθυντές τμημάτων υγειονομικής περίθαλψης. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει μια ισχυρή άμεση σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Khrais και Alsadi (2021) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα ζωτικό συστατικό της αποτελεσματικής μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία προωθεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον και καλύτερα αποτελέσματα υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Alwali και Alwali (2022) στο άρθρο τους εξέτασαν την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή απόδοση μεταξύ των γιατρών σε δημόσια νοσοκομεία. Επιπλέον, διερεύνησα επίσης τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης και το διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης στη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης. Καθώς οι γιατροί αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των επαγγελματιών υγείας, η απόδοσή τους στην εργασία είναι καθοριστική για τον καθορισμό της ικανοποίησης των ασθενών όσον αφορά την ποιότητα της περίθαλψης. Η έρευνα τους βασίστηκε σε έναν σχεδιασμό ποσοτικής έρευνας στην οποία συμμετείχαν 157 γιατροί. Τα στοιχεία από τη μελέτη δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική σχέση με την εργασιακή

απόδοση. Η μελέτη παρέχει επίσης στοιχεία ότι η εργασιακή ικανοποίηση παίζει θετικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης. Επιπρόσθετα, προέκυψε πως η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την μετασχηματιστική ηγεσία ενώ όταν συνδυάζεται ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και ένα υψηλό επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας προκύπτει το βέλτιστο επίπεδο εργασιακής απόδοσης για τους γιατρούς.

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης αποτελείται από πολλές και με διαφορετικά χαρακτηριστικά επαγγελματικές ομάδες (πχ γιατρούς, νοσηλευτές, διοικητικό προσωπικό, προσωπικό εργαστηρίων). Η πολυπλοκότητα σε ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης προκαλείται κυρίως από τις διαφορετικές ασθένειες και περιπτώσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν, από τους πολύπλοκους στόχους που πρέπει να επιτύχουν καθώς και από τη συνεργασία που πρέπει να επιτευχθεί μεταξύ επαγγελματιών υγείας με διαφορετικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες. Εντός οργανισμών που έχουν πολλούς εργαζομένους, όπως τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, οι ομάδες που δημιουργούνται, έχουν διαφορετικές κουλτούρες αλλά πρέπει να συνυπάρχουν, να συνεργάζονται και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους (Restivo et al., 2022). Η ηγεσία πρέπει να κεφαλαιοποιήσει την ποικιλομορφία μέσα σε έναν οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους κατά το σχεδιασμό των στόχων, ενώ ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί για αυτούς τους κοινούς στόχους. Ένας αριθμός στυλ ηγεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα συστήματα της υγειονομικής περίθαλψης με σκοπό να βελτιστοποιηθεί η απόδοση τους καθώς και η ποιότητα των υπηρεσιών που παράγουν (Eskici et al., 2023).

Σήμερα, ο τρόπος ηγεσίας των επαγγελματιών υγείας είναι καθοριστικός για να μπορέσουν να παρέχουν υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα. Η σωστή και αποτελεσματική ηγεσία σε συνδυασμό με δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρούνται ως παράμετροι που μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης και ταυτόχρονα στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται (Morsiani et al., 2017; Sfantou et al., 2017; Spano-Szekely et al., 2016; Tyczkowskiet al., 2015). Η ηγεσία αφορά μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο προσπαθεί να επηρεάσει ένα άλλο άτομο (ή μια ομάδα ατόμων) για την επίτευξη ενός στόχου ή μιας επιθυμητής απόδοσης (Northouse, 2016). Υπάρχουν πολλά αναγνωρισμένα στυλ ηγεσίας, ενώ κάποια στυλ ηγεσίας φαίνεται να είναι πιο συνηθισμένα όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία, η ηγεσία αυταρχική ηγεσία, η laissez-faire ηγεσία κλπ. (Avolio & Bass, 2004). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με

ευρήματα ερευνών, χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία σχέσεων και κινήτρων μεταξύ των μελών του προσωπικού και είναι το πιο αποδοτικό στυλ ηγεσίας σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης (Curado & Santos, 2021; Echevarria et al., 2016; Spano-Szekely et al., 2016). Οι ηγέτες που εφαρμόζουν συμπεριφορές του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας έχουν συνήθως την ικανότητα να μπορούν να εμπνεύσουν, ενώ απορρέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό στους εργαζομένους. Επιπλέον, αυτοί οι ηγέτες μπορούν να επικοινωνήσουν ένα κοινό όραμα, Αυτά τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, στη βιβλιογραφία, έχουν συσχετιστεί με υψηλότερη απόδοση, ενισχυμένο ηθικό των εργαζομένων και βέλτιστο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Abdelhafiz et al., 2015; Eskici et al., 2023; Specchia et al., 2021).

Υπάρχουν αρκετές έρευνες που αναγνωρίζουν το στυλ ηγεσίας ως βασικό στοιχείο για την ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία που οδηγούν έναν οργανισμό σε αποτελεσματικά και επιτυχημένα αποτελέσματα. Έχουν αναφερθεί σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ αποτελεσματικών στυλ ηγεσίας και υψηλών επιπέδων ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας (Abdelhafiz et al., 2015; Asif et al., 2019; Morsiani et al., 2017; Negussie & Demissie, 2013). Επιπλέον, αρκετές μελέτες έχουν τονίσει τη σημασία του στυλ ηγεσίας για την ποιότητα της παροχής υγειονομικής περίθαλψης (Curado & Santos, 2021; Elkomy et al., 2020; Pahi et al., 2020). Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται στενά με την εφαρμογή αποτελεσματικής διαχείρισης που καθιερώνει μια κουλτούρα ασφάλειας των ασθενών (Alsaqqa & Akyürek, 2021).

Ένα σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας που συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση και την ποιότητα των υπηρεσιών είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (Doğru, 2022; Gharaee et al., 2019; Salem et al., 2018). Στην υγειονομική περίθαλψη, η συναισθηματική νοημοσύνη προκύπτει στις σχέσεις μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και των διευθυντών/προϊσταμένων καθώς και μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και των ασθενών. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύτιμη για τους επαγγελματίες υγείας, επειδή μπορεί να αυξήσει την ευσυνειδησία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και τη διαχείριση των υφισταμένων τους (Karimi et al., 2021; Khrais & Alsadi, 2021). Οι συναισθηματικά ευφρείς διευθυντές/προϊστάμενοι σε συστήματα υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να

ελέγξουν τα συναισθήματά τους και αυτό επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στους επαγγελματίες υγείας (Phillips & Harris, 2017). Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει στους διευθυντές/ προϊστάμενους να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους και επομένως καλύτερα να τα διαχειρίζονται σε στρεσογόνες καταστάσεις. Ο ρόλος του παρόχου υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί μεγάλη συναισθηματική εμπλοκή. Για παράδειγμα, οι διευθυντές/προϊστάμενοι πρέπει στη συνέχεια να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους προτού να προσπαθήσουν να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματα των άλλων (Prezerakos, 2018; Reshetnikov et al., 2020). Η αυτογνωσία βοηθά τους ηγέτες να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους και τον αντίκτυπο που έχει στη λήψη των αποφάσεών τους. Ένα άτομο με επίγνωση του εαυτού του καταλαβαίνει ποιες είναι οι αντοχές του, οι ικανότητες του και πώς ανταποκρίνεται στις διάφορες καταστάσεις (Salem et al., 2018). Επιπλέον, μέσω της αυτοδιαχείρισης, οι ηγέτες μπορούν να κρατούν υπό έλεγχο τα συναισθήματά τους, ενώ τηρούν υψηλά πρότυπα ακεραιότητας και ειλικρίνειας. Η αυτοδιαχείριση είναι το κλειδί για τον αποτελεσματικό χειρισμό της αλλαγής, τη δημιουργία νέων ιδεών και την ανάληψη ευθύνης για τα αποτελέσματα (Reshetnikov et al., 2020). Οι ηγέτες με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι συνήθως ανθεκτικοί στις αλλαγές, απαιτητικοί, συγκρουστικοί, επικριτικοί και παθητικοί. Ένας ηγέτης με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτης μπορεί να συμβάλει στην μη σωστή μετάδοση ενός κοινού οράματος και στη μείωση της αφοσίωσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού, ενώ οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι συνήθως οι ηγέτες που αυξάνουν την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης διακρίνονται από τον ενθουσιασμό, την υπομονή, τη συνέπεια, την αποφασιστικότητα και την ενσυναίσθηση τους (Cavaness et al., 2020). Τα ευρήματα της ανασκόπησης δείχνουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύει την ικανότητα των ηγετών σε συστήματα υγειονομικής περίθαλψης να συνδέονται με τους εργαζομένους, τους ασθενείς και τις οικογένειές τους. Τελικά, αυτό οδηγεί σε καλύτερη φροντίδα των ασθενών (ποιότητα υπηρεσιών) και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική ανάπτυξη (Cavaness et al., 2020; Karimi et al., 2021; Phillips & Harris, 2017; Prezerakos, 2018; Srivastava et al., 2021).

Συμπερασματικά από τη διπλωματική εργασία προκύπτει πως η αποτελεσματική ηγεσία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ποιοτικής υγειονομικής

περίθαλψης. Οι σπουδαίοι ηγέτες διευκολύνουν την επικοινωνία, ενισχύουν την παραγωγικότητα και βάζουν τους άλλους πάνω από τον εαυτό τους. Αυτή η ικανότητα είναι κρίσιμη για την ποιοτική περίθαλψη των ασθενών, καθώς η υγειονομική περίθαλψη απαιτεί συχνά ταχεία απόκριση σε ζητήματα που προκύπτουν. Σε τέτοιες καταστάσεις, η επικοινωνία και η αποτελεσματικότητα είναι ζωτικής σημασίας. Επιπλέον, η αποτελεσματική ηγεσία, εκτός από τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, συνεισφέρει στη δημιουργία ενός ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης. Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν πως ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ηγετών σε συστήματα υγειονομικής περίθαλψης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Σήμερα, η ανάπτυξη προγραμμάτων για την ανάδειξη ηγετών είναι πολύ σημαντική για την προετοιμασία των ηγετών στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης. Ο κύριος στόχος μιας τέτοιας εκπαίδευσης είναι να προετοιμάσει έναν ικανό διευθυντή/ηγέτη που να είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά το προσωπικό ενός ιατρικού οργανισμού, να διαθέτει ένα πλήρες σύνολο διοικητικών ικανοτήτων και το σημαντικότερο να έχει ένα όραμα μαζί με δεξιότητες διαχείρισης των συναισθημάτων του. Σύμφωνα με αναγνωρισμένους ερευνητές όπως ο Daniel Goleman (1998), η διαφορά μεταξύ ενός εξαιρετικού διευθυντή και ενός καλού δεν έγκειται στην εκπαίδευση ή τις τεχνικές δεξιότητες, αλλά στο επίπεδο ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο αντιπροσωπεύεται από έναν συνδυασμό πέντε δεξιοτήτων που επιτρέπουν στους διευθυντές να επιτύχουν την πιο υψηλή απόδοση όχι μόνο από τον εαυτό τους, αλλά και από τους υφισταμένους τους. Η έρευνά του έδειξε ότι όταν η ανώτατη διοίκηση μιας εταιρείας έχει το απαραίτητο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ετήσιοι δείκτες απόδοσης όλων των τμημάτων είναι 20% υψηλότεροι από το προγραμματισμένο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbas, M., & Raza, A. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>
- Abdelhafiz, I., Alloubani, A., & Almatari, M. (2015). Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 384–392. <https://doi.org/10.1111/jonm.12333>
- Adil, M., Ghaswyneh, O. F. M. A., & Albkour, A. M. (2013). SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing research. *Global Journal of Management and Business Research*. https://globaljournals.org/GJMBR_Volume13/5-SERVQUAL-and-SERVPERF.pdf
- ALFadhlah, T., & Elamir, H. (2021). Organizational culture, quality of care and leadership style in government General Hospitals in Kuwait: a multimethod study. *Journal of Healthcare Leadership*, Volume 13, 243–254. <https://doi.org/10.2147/jhl.s333933>
- Alsaqqa, H. H., & Akyürek, Ç. E. (2021). Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06351-1>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2021-0486>

- Armstrong, M. (2010) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Asif, M., Jameel, A., Sahito, N., Hwang, J., Hussain, A., & Manzoor, F. (2019). Can Leadership Enhance Patient Satisfaction? Assessing the Role of Administrative and Medical Quality. *International journal of environmental research and public health*, 16(17), 3212. <https://doi.org/10.3390/ijerph16173212>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA Mindgarden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In J. D. A. Parker & R. Bar-On (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. In J. Ciarrochi, J. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry*. New York: Psychology Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.

- Beerbohm, E. (2015). Is democratic leadership possible? *American Political Science Review*, 109(4), 639–652. <https://doi.org/10.1017/s0003055415000398>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-000296. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bornman, J., & Louw, B. (2023). Leadership Development Strategies in Interprofessional Healthcare Collaboration: A Rapid Review. *Journal of healthcare leadership*, 15, 175–192. <https://doi.org/10.2147/JHL.S405983>
- Brackett, M. A., Bertoli, M., Elbertson, N., Bausseron, E., Castillo, R., & Salovey, P. (2013). Emotional intelligence: Reconceptualizing the cognition-emotion link. In M. D. Robinson, E. Watkins, & E. Harmon-Jones (Eds.), *Handbook of cognition and emotion* (pp. 365–379). The Guilford Press.
- Busse, R. (2014). Comprehensive Leadership Review - Literature, Theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3333088521/comprehensive-leadership-review-literature-theories>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley Publishing.
- Cavaness, K., Picchioni, A., & Fleshman, J. W. (2020). Linking Emotional Intelligence to Successful Health Care Leadership: The *Big Five* Model of Personality. *Clinics in colon and rectal surgery*, 33(4), 195–203. <https://doi.org/10.1055/s-0040-1709435>
- Chakrabarti, G., & Chatterjea, T. (2017). Intelligence?. . . emotions?. . . or, the emotional intelligence: theories and evidence in global context. In *Springer eBooks* (pp. 11–49). https://doi.org/10.1007/978-981-10-5759-5_2

- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health, 14*(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Chow, T. W., Salleh, L. M., & Ismail, I. A. (2017). Lessons from the Major Leadership Theories in Comparison to the Competency Theory for Leadership Practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 3*(2), 147–156. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i2.86>
- Coladonato, A. R., & Manning, M. L. (2017). Nurse leader emotional intelligence: How does it affect clinical nurse job satisfaction?. *Nursing management, 48*(9), 26–32. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000522174.00393.f2>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing, 58*(1), 125. <https://doi.org/10.2307/1252256>
- Curado, C., & Santos, R. (2021). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services, 35*(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2021-0051>
- Deshwal, P., Trivedi, A. K., & Himanshi, H. (2017). Online learning Experience scale validation and its impact on learners' satisfaction. *Procedia Computer Science, 112*, 2455–2462. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.08.178>
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2016). Promoting Well-Being: The Contribution of Emotional Intelligence. *Frontiers in psychology, 7*, 1182. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01182>

- Doğru Ç. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in psychology, 13*, 611348. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Echevarria, I. M., Patterson, B. J., & Krouse, A. M. (2016). Predictors of transformational leadership of nurse managers. *Journal of Nursing Management, 25*(3), 167–175. <https://doi.org/10.1111/jonm.12452>
- Elkomy, S., Murad, Z., & Veleanu, V. (2020). Does leadership matter for healthcare service quality? Evidence from NHS England. *International Public Management Journal, 26*(2), 147–174. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1828204>
- Endeshaw, B. (2020). Healthcare service quality-measurement models: a review. *Journal of Health Research, 35*(2), 106–117. <https://doi.org/10.1108/jhr-07-2019-0152>
- Eskici, G. T., Kasap, E. U., & Gümüş, E. (2023). Relationships between leadership behaviour of nurse managers and nurses' levels of job satisfaction and compassion fatigue during the COVID -19 pandemic. *Nursing Open, 10*(7), 4548–4559. <https://doi.org/10.1002/nop2.1701>
- Fernández-Abascal, E. G., & Díaz, M. D. M. (2019). Relations between dimensions of emotional intelligence, specific aspects of empathy, and non-verbal sensitivity. *Frontiers in Psychology, 10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01066>
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: a theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *PubMed, 18 Suppl*, 7–12. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17295952>
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

- Flatau-Harrison, H., Griffin, M., & Gagné, M. (2020). Trickling down: The impact of leaders on individual role clarity through safety climate strength across time. *Safety Science, 121*, 485–495. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.09.009>
- French, K. A., & Kottke, J. L. (2013). Teamwork satisfaction: Exploring the multilevel interaction of teamwork interest and group extraversion. *Active Learning in Higher Education, 14*(3), 189–200. <https://doi.org/10.1177/1469787413498034>
- Furnham, A & Gunter, B (1993) *Corporate Assessment*, Routledge, London
- Gharaee, H., Jahanian, R., Hamidi, Y., Soltanian, A. R., Heidari Pahlavian, A., & Erfani, H. (2019). How Much Emotional Intelligence Effect on Health Centers Performance? A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of research in health sciences, 19*(3), e00455.
- Ghorbanian, A. (2012). The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. *Australasian Medical Journal, 5*(1), 1–7. <https://doi.org/10.4066/amj.2012.892>
- Gill, L., Ramsey, P. L., & Leberman, S. (2015). A systems approach to developing emotional intelligence using the Self-awareness Engine of Growth model. *Systemic Practice and Action Research, 28*(6), 575–594. <https://doi.org/10.1007/s11213-015-9345-4>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.
- Goula, A. (2014). *Health Care Services' Organizational Culture*. Papazisis Publications: Athens.
- Goula, A., Katelouzou, D., Pierrakos, G., Latsou, D., Dimakou, S., Stamouli, M. A., & Natsis, C. (2019). Analysis of the Relationship Between Transformational

- Leadership and Learning Organization in Health Care Services.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3_18.
- Goula, A. (2020). The Present and the Desired Organizational Culture Model of Greek Public Hospitals. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 08, 203-218. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.83012>.
- Goula, A., Kefis, B., Dimakou, S., Pierrakos, G., & Saris, M. (2014). Organizational change in public hospitals: From the bureaucratic to the participatory model of management. *Archives of Hellenic Medicine*, 31(5):583-590. <https://www.researchgate.net/publication/286470911>.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153–170. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(97\)90014-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(97)90014-x)
- Gronroos, C. (1984) A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/eum0000000004784>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105–122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>

- Hayes, B., Bonner, A., & Pryor, J. H. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *Journal of Nursing Management*, *18*(7), 804–814. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01131.x>
- Hendriks, F., & Karsten, N. (2013). Theory of democratic leadership in action. In *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199653881.013.002>
- Henkel, T. G., Marion, J. W., & Bourdeau, D. T. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, *18*(2). <https://doi.org/10.12806/v18/i2/r8>
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, *44*(7), 1042–1058. <https://doi.org/10.1108/mrr-04-2020-0237>
- Ioannidou, F. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, *1*(3), 118–123.
- Jansen, J., Κωστόπουλος, K., Mihalache, O., & Papalexandris, A. (2016). A Socio-Psychological perspective on team ambidexterity: the contingency role of supportive leadership behaviours. *Journal of Management Studies*, *53*(6), 939–965. <https://doi.org/10.1111/joms.12183>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, *17*(2), 195–218. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of

- change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kalisch, B. J., Lee, H., & Rochman, M. F. (2010). Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 938–947. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01153.x>
- Karekla, M., Pilipenko, N., & Feldman, J. (2012). Patient Health Questionnaire: Greek language validation and subscale factor structure. *Comprehensive Psychiatry*, 53(8), 1217–1226. <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2012.05.008>
- Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S., & Verulava, T. (2021). Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. *BMC psychology*, 9(1), 93. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>
- Kewalramani, S., Agrawal, M., & Rastogi, M. R. (2015). Models of Emotional intelligence: Similarities and Discrepancies. *Indian Journal of Positive Psychology*, 6(2), 178–181. <https://doi.org/10.15614/ijpp/2015/v6i2/73844>
- Khrais, H., & Alsadi, M. (2021). Traits of transformational leaders in nursing: emotional intelligence counts? *British Journal of Healthcare Management*, 27(12), 1–6. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2020.0182>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Körner, M., Wirtz, M., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>

- Laschinger, H. K., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters: the impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *The Journal of nursing administration*, 39(5), 228–235. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181a23d2b>
- Leach L. S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. *The Journal of nursing administration*, 35(5), 228–237. <https://doi.org/10.1097/00005110-200505000-00006>
- Lievens, F., & Chan, D. (2017). Practical intelligence, emotional intelligence, and social intelligence. In *Routledge eBooks* (pp. 342–364). <https://doi.org/10.4324/9781315690193-15>
- Lipsitz L. A. (2012). Understanding health care as a complex system: the foundation for unintended consequences. *JAMA*, 308(3), 243–244. <https://doi.org/10.1001/jama.2012.7551>
- Liu, Y., Aunguroch, Y., & Yunibhand, J. (2015). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International Nursing Review*, 63(1), 84–91. <https://doi.org/10.1111/inr.12215>
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018–1034. <https://doi.org/10.1177/0146167204264762>
- Lundy, O. & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. London:Thompson.
- Luz, C. M. D. R., De Paula, S. L., & De Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *REGE - Revista De Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2017-008>

- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>
- Mayer, J. D., & Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense? *Educational Psychology Review*, 12(2), 163–183. <https://doi.org/10.1023/A:1009093231445>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 396–420). <https://doi.org/10.1017/cbo9780511807947.019>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503.
- Middlehurst, R. (2008). Not Enough Science or Not Enough Learning? Exploring the Gaps between Leadership Theory and Practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 322–339. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00397.x>
- Mintzberg, H. (1998). Retrospective commentary on the manager's job: Folklore and fact. In *Harvard Business Review on leadership* (pp. 29–32). Boston: Harvard Business School Press.
- Mishar, R., & Bangun, Y. R. (2014). Create the EQ modelling instrument based on Goleman and Bar-On models and psychological defense mechanisms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 394–406. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.446>
- Morsiani, G., Bagnasco, A., & Sasso, L. (2017). How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of nursing management*, 25(2), 119–128. <https://doi.org/10.1111/jonm.12448>

- Mosadeghrad, A. M. (2013). Healthcare service quality: towards a broad definition. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(3), 203–219. <https://doi.org/10.1108/09526861311311409>
- Mosadeghrad, A. M., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: proposing and testing a model. *Materia socio-medica*, 25(2), 121–126. <https://doi.org/10.5455/msm.2013.25.121-126>
- Moumouri, S., Intas, G., Sarafis, P., Nikolettos, A., Triantafilloudis, I., Bourantonis, D., & Stergiannis, P. (2021). Leadership styles and job satisfaction of nursing staff in a peripheral general hospital in Greece: a survey. *Health & Research Journal*, 7(3), 109. <https://doi.org/10.12681/healthresj.27566>
- Mouton, N. T. (2017). A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Leadership*, 15(1), 81–102. <https://doi.org/10.1177/1742715017738823>
- Munir, R. I. S., & Rahman, R. A. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia. Economics and Finance*, 37, 488–496. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30156-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30156-3)
- Negussie, N., & Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian journal of health sciences*, 23(1), 49–58.
- Neubauer, A. C., & Freudenthaler, H. H. (2005). Models of Emotional Intelligence. In R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: An international handbook* (pp. 31–50). Hogrefe & Huber Publishers.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage.

- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, *31*, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Pahi, M. H., Ahmed, U., Sheikh, A., Dakhan, S. A., Khuwaja, F. M., & Ramayah, T. (2020). Leadership and commitment to service quality in Pakistani hospitals: The contingent role of role clarity. *SAGE Open*, *10*(4), 215824402096364. <https://doi.org/10.1177/2158244020963642>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, *49*(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, *64*(1), 12–40. <http://ci.nii.ac.jp/naid/10011053911>
- Phillips, J., & Harris, J. (2017). Emotional intelligence in nurse management and nurse job satisfaction and retention: a scoping review protocol. *JBIM Database of Systematic Reviews and Implementation Reports*, *15*(11), 2651–2658. <https://doi.org/10.11124/jbisrir-2016-003300>
- Phillips, J., Palokas, M., Christian, R., Harris, J., & Hinton, E. (2021). Emotional intelligence in nurse managers as it relates to staff nurse job satisfaction and retention: a scoping review. *JBIM Evidence Synthesis*, *19*(12), 3238–3267. <https://doi.org/10.11124/jbies-20-00299>
- Prezerakos P. E. (2018). Nurse Managers' Emotional Intelligence and Effective Leadership: A Review of the Current Evidence. *The open nursing journal*, *12*, 86–92. <https://doi.org/10.2174/1874434601812010086>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service

- quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37–61. <https://doi.org/10.1348/096317905x36731>
- Rast, D. E., Hogg, M. A., & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and support for autocratic leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635–649. <https://doi.org/10.1080/15298868.2012.718864>
- Reshetnikov, V. A., Tvorogova, N. D., Hersonskiy, I. I., Sokolov, N. A., Petrunin, A. D., & Drobyshev, D. A. (2020). Leadership and Emotional Intelligence: Current Trends in Public Health Professionals Training. *Frontiers in public health*, 7, 413. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00413>
- Restivo, V., Minutolo, G., Battaglini, A., Carli, A., Capraro, M., Gaeta, M., Odone, A., Trucchi, C., Favaretti, C., Vitale, F., & Casuccio, A. (2022). Leadership Effectiveness in Healthcare Settings: A Systematic Review and Meta-Analysis of Cross-Sectional and Before-After Studies. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10995. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710995>
- Rice, R. W., Gentile, D. A., & McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31–39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.31>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Ruppel, R., & Zacher, H. (2021). A systematic and critical review of research on respect in leadership. *Leadership Quarterly*, 32(1), 101492. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101492>

- Sakallı, D., & Timuçin, A. (2023). Factors Associated with the Emotional Intelligence Levels of Nurse Managers: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Florence Nightingale journal of nursing*, 31(3), 203–214. <https://doi.org/10.5152/FNJN.2023.22273>
- Salem, S., Safan, S., & Nassar, R. a. A. (2018). Emotional Intelligence Role among Nurse Managers; Its Relation to Conflict Resolution Management. *Menoufia Nursing Journal (Print)*, 3(2), 53–62. <https://doi.org/10.21608/menj.2018.121032>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Salovey, P., Hsee, C. K., & Mayer, J. D. (2006). Emotional intelligence and the Self-Regulation of affect. In *American Psychological Association eBooks* (pp. 37–55). <https://doi.org/10.1037/11468-002>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 5(4), 73. <https://doi.org/10.3390/healthcare5040073>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>

- Smith, K., & Bhavsar, M. (2021). A new era of health leadership. *Healthcare management forum*, 34(6), 332–335. <https://doi.org/10.1177/08404704211040817>
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Sodikin, M., Fachrunnisa, O., Niati, A., & Jaya, Y. F. T. (2021). Ihsan Achievement-Oriented Leadership: Conceptualization, scale development, and validation. *IJUS | International Journal of Umranic Studies*, 4(2), 15–26. <https://doi.org/10.59202/ijus.v4i2.414>
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609–616. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.048>
- Spano-Szekely, L., Griffin, M. T. Q., Clavelle, J. T., & Fitzpatrick, J. J. (2016). Emotional intelligence and transformational leadership in nurse managers. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(2), 101–108. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000303>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From Assessment to Intervention*. Routledge.
- Srivastava, S., Misra, R., Pathak, D., & Sharma, P. (2021). Boosting job satisfaction through emotional intelligence: A study on health care professionals. *Journal*

of *Health Management*, 23(3), 414–
424. <https://doi.org/10.1177/09720634211035213>

Stein, M., Vincent-Höper, S., & Gregersen, S. (2020). Why busy leaders may have exhausted followers: a multilevel perspective on supportive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 829–845. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2019-0477>

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

Suhail, P., & Srinivasulu, Y. (2021). Perception of service quality, satisfaction, and behavioral intentions in Ayurveda healthcare. *Journal of Ayurveda and Integrative Medicine*, 12(1), 93–101. <https://doi.org/10.1016/j.jaim.2020.10.011>

Tosunoglu, H., & Ekmekci, Ö. T. (2016). Laissez-Faire leaders and organizations: how does Laissez-Faire leader erode the trust in organizations. *Journal of Business, Economics and Finance*, 3(1), 89. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2016116538>

Trastek, V. F., Hamilton, N. W., & Niles, E. E. (2014). Leadership Models in Health Care—A case for servant leadership. *Mayo Clinic Proceedings*, 89(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2013.10.012>

Tyczkowski, B., Vandenhouten, C., Reilly, J., Bansal, G., Kubsch, S. M., & Jakkola, R. (2015). Emotional intelligence (EI) and nursing leadership styles among nurse managers. *Nursing administration quarterly*, 39(2), 172–180. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000094>

- Uslu, O. (2019). General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing I Menedžment Inovacij*, 161–172. <https://doi.org/10f.21272/mmi.2019.1-13>
- Van Saane, N. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction--a systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191–200. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038>
- Van Seters, D. A., & Field, R. (1990). The evolution of leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45. <https://doi.org/10.1108/09534819010142139>
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1–13. [https://doi.org/10.1016/s0022-1031\(03\)00061-1](https://doi.org/10.1016/s0022-1031(03)00061-1)
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature review and Prospects for Future research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire--Short Form [Dataset]. In *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t08880-000>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2015-0016>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67–78.

Zimmerman, W. A., & Kulikowich, J. M. (2016). Online Learning Self-Efficacy in students with and without online learning experience. *American Journal of Distance Education*, 30(3), 180–191. <https://doi.org/10.1080/08923647.2016.1193801>