



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

Διπλωματική Εργασία

**««Η διάσταση της δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας στις επιλογές του διευθυντή-προϊσταμένου της υγειονομικής μονάδας, και η επίδραση της στη διαχείριση των εκδηλωμένων αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της υγειονομικής μονάδας»»**

της

ΑΜΠΙΑΤΖΙΔΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ

**A.M. 002/2019**

Επιβλέπων Καθηγητής

Κωνσταντόπουλος Νικόλαος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2021



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

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

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

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

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

Θεσσαλονίκη 15 Ιουνίου 2021

Η Δηλούσα: **ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΑΜΠΑΤΖΙΔΟΥ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Εισαγωγή:** Τα τελευταία χρόνια οι συγκρούσεις στους χώρους εργασίας και οι τρόποι με τους οποίους το ηγετικό στέλεχος τις διαχειρίζεται, έχει αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης μεγάλης μερίδα ερευνητών, οι οποίοι επιδιώκουν να γνωρίσουν ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες, οι οποίοι κάνουν τα άτομα να συγκρούονται μεταξύ τους, και εάν οι αποφάσεις που λαμβάνει ο διευθυντής γίνεται με γνώμονα τη δικαιοσύνη και την αξιοκρατία, διότι έχει διαπιστωθεί πως αντίθετοι χειρισμοί οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και μακροπρόθεσμα δημιουργεί σοβαρά σωματικά και ψυχικά προβλήματα.

**Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας:** είναι να εξετάσει εάν το επίπεδο της δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας στις επιλογές του διευθυντή της υγειονομικής μονάδας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις αντιπαραθέσεις/συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων του.

**Υλικό και μέθοδος:** Για την εκπόνηση της μελέτης και κατόπιν προσωπικής επικοινωνίας και αδειοδότησης, από τον Δρ Κωνσταντόπουλο Νικόλαο χρησιμοποιήθηκε ένα ερευνητικό εργαλείο, που κάλυψε τα υπό διερεύνηση ερωτήματα.

**Αποτελέσματα:** Διαπιστώθηκε πως η διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο καθώς και η ηθική του υπόσταση, οι δίκαιες αποφάσεις που παίρνει και η μη ευνοιοκρατία από τον ίδιο φαίνεται πως επηρεάζουν τη συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, η ηθική υπόσταση του προϊσταμένου καθώς και η ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον ίδιο, δείχνουν να επηρεάζουν την απεμπλοκή του προϊσταμένου από την συγκρουσιακή κατάσταση. Τέλος, οι άμεμπτες συμπεριφορές του προϊσταμένου, η ορθολογική αξιολόγηση των εργαζομένων και η μη ευνοιοκρατία επηρεάζουν την ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων στις οποίες είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος. Εκείνο που φαίνεται να μην επηρεάζει καθόλου τον τρόπο διαχείρισης των αντιπαραθέσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι οι αξιοκρατικές αποφάσεις του προϊσταμένου.

**Λέξεις - Κλειδιά:** αναξιοκρατική συμπεριφορά, δικαιοσύνη, υγειονομικές μονάδες, συγκρούσεις στους χώρους εργασίας

## ABSTRACT

**Introduction:** In recent years, conflicts in the workplace and the ways in which the leader manages them have been investigated by a large number of researchers, who seek to find out what are the factors that make people conflict with each other, and if the decisions taken by the manager are guided by justice and meritocracy, because it has been found that opposite manipulations lead to a reduction in employee productivity and in the long run creates serious physical and mental problems.

**The purpose of this dissertation:** is to examine whether the level of fairness and meritocracy in the choices of the director of the health unit affects the way he manages the confrontations / conflicts between his employees.

**Material and method:** For the elaboration of the study and after personal communication and licensing, a research tool was used by Dr. Konstantopoulos Nikolaos, which covered the questions under investigation.

**Results:** It was found that the shaping of the working climate of justice by the boss as well as his moral status, the fair decisions he makes and the unfavorable attitude towards him seem to affect the systematic treatment of labor conflicts between employees. Also, the morale of the boss as well as the rational evaluation of his subordinates, seem to influence the disengagement of the boss from the conflict situation. Finally, the impeccable behavior of the boss, the rational evaluation of employees and the lack of favoritism affect the calm treatment of conflicts in which the boss himself is a part. What does not seem to affect the way in which disputes between employees are managed are the meritocratic decisions of the boss.

*Keywords:* unworthy behavior, justice, health facilities, workplace conflicts

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
Εισαγωγή .....	12
<b>Κεφάλαιο Ένα – Ο ρόλος της ηγεσίας στη καθημερινότητα της υγειονομικής μονάδας .....</b>	<b>14</b>
1.1 Γενικά αναφορικά με την ηγεσία .....	14
1.2 Παρουσίαση των κύριων ερευνών και μοντέλων / θεωριών της ηγεσίας.....	16
1.3 Οι κύριες συλλογιστικές της ηγεσίας στα κύρια σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας.....	21
1.4 Η διάσταση της συμπεριφοράς του ηγέτη στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού .....	22
1.5 Παρουσίαση των ερευνών και των θεωριών – μοντέλων για τις συμπεριφορές του ηγέτη στους οργανισμούς.....	23
1.6 Παρουσίαση των μεταβλητών που προσδιορίζουν τη σημαντικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη στη καθημερινότητα άσκησης των καθηκόντων του .....	24
1.7 Η αρνητική διάσταση των συμπεριφορών του ηγέτη στους οργανισμούς .....	25
1.8 Γενικά για την προβληματική ηγεσία («σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας», «τοξική ηγεσία»).....	25
1.9 Οι έρευνες και τα μοντέλα προσέγγισης της τοξικής ηγεσίας .....	26
1.10 Οι συνέπειες της τοξικής ηγεσίας στη λειτουργία, αποτελεσματικότητα και την απόδοση του οργανισμού .....	30
<b>Κεφάλαιο Δύο – Η διάσταση των συγκρούσεων και η διαχείρισή της από τους υπεύθυνους διοίκησης στους χώρους εργασίας.....</b>	<b>32</b>
2.1 Βασικές διαστάσεις της σύγκρουσης στους χώρους εργασίας, δηλαδή τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.....	32
2.2 Κύρια μοντέλα και βασικές θεωρίες της διαχείρισης της σύγκρουσης .....	35
2.3 Η διαχείριση της σύγκρουσης ως διάσταση (διαδικασία) «πρόληψης» στους χώρους εργασίας .....	39
2.4 Η «αξιοκρατία» του ηγέτη ως μέσο διαχείρισης των συγκρούσεων στους χώρους εργασίας και τις μονάδες υγείας .....	41
<b>Κεφάλαιο Τρία – Ο χώρος των υγειονομικών μονάδων ως βασικός πυλώνας κοινωνικής προσφοράς.....</b>	<b>44</b>
3.1 Βασικές διαστάσεις της πραγματικότητας της υγειονομικής περίθαλψης στην Ελλάδα .....	44
3.2 Ιστορική εξέλιξη της υγειονομικής περίθαλψης .....	45
3.3 Κύρια μοντέλα και βασικές θεωρίες της διάρθρωσης του υγειονομικού συστήματος .....	48
3.4 Βασικά μοντέλα και οι εφαρμογές τους διεθνώς .....	50
3.5 Η ελληνική επιλογή της διάρθρωσης του υγειονομικού συστήματος .....	53
3.6 Κριτική προσέγγιση του εφαρμοζόμενου μοντέλου περίθαλψης στη σημερινή Ελλάδα .....	55

3.7 Η αποδοτικότητα των μονάδων υγείας στην Ελλάδα .....	55
3.8 Βασικά (εξωγενή και ενδογενή) προβλήματα των μονάδων υγείας την τελευταία περίοδο .....	57
3.9 Οι μονάδες υγείας την περίοδο της κρίσης του COVID-19.....	58
<b>Κεφάλαιο Τέσσερα – Η Μεθοδολογία της Έρευνας .....</b>	<b>61</b>
4.1 Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας .....	61
4.2 Πληθυσμός/δείγμα της έρευνας .....	63
4.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου .....	64
4.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων .....	65
<b>Κεφάλαιο Πέντε – Παρουσίαση του δείγματος της έρευνας πεδίου .....</b>	<b>66</b>
5.1 Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος .....	66
<b>Κεφάλαιο Έξι: Τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου .....</b>	<b>71</b>
6.1 Εισαγωγή.....	71
6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 1η Υπόθεση Εργασίας.....	71
6.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 2η Υπόθεση Εργασίας.....	90
6.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 3η Υπόθεση Εργασίας.....	103
<b>Κεφάλαιο Επτά: Συζήτηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου</b>	<b>117</b>
7.1 Εισαγωγή.....	117
7.2 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του πρώτου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων.....	118
7.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του δεύτερου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων.....	119
7.4 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του τρίτου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων.....	120
7.5 Τελικά Συμπεράσματα της Έρευνας .....	122
7.6 Περιορισμοί της Έρευνας και Περαιτέρω Έρευνα .....	122
Βιβλιογραφία .....	124
Παράρτημα.....	130

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 - Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση εργασίας που κατέχει ο ερωτώμενος.....	667
Πίνακας 2 - Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη συνολικής εργασίας του.....	68
Πίνακας 3- Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας του στο συγκεκριμένο οργανισμό .....	69
Πίνακας 4 - Κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του .....	690
Πίνακας 5- Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του .....	690
Πίνακας 6 - Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία του .....	701
Πίνακας 7 - Κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης .....	701
Πίνακας 8 - Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» .....	712
Πίνακας 9 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 1α) .....	734
Πίνακας 10 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ηθική υπόσταση του προϊσταμένου και διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (κατ' ιδίαν συζήτηση προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα, διερεύνηση αιτίων σύγκρουσης από τον προϊστάμενο).....	745
Πίνακας 11 - Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» .....	79
Πίνακας 12 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (υπόθ. εργασίας 1β) .....	790
Πίνακας 13 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο και δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου) και εξαρτημένων μεταβλητών (κατ' ιδίαν συζήτηση προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα, διερεύνηση αιτίων σύγκρουσης από τον προϊστάμενο).....	812
Πίνακας 14 - Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» .....	845
Πίνακας 15 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 1γ) .....	856



Πίνακας 16 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου και μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (κατ' ιδίαν συζήτηση προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα, διερεύνηση αιτίων σύγκρουσης από τον προϊστάμενο).....	867
Πίνακας 17 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 2α) .....	901
Πίνακας 18 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ηθική υπόσταση του προϊσταμένου και διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης, πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης) .....	912
Πίνακας 19 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις προϊσταμένου» (υπόθ. εργασίας 2β).....	946
Πίνακας 20 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο και δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου) και εξαρτημένων μεταβλητών (μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης, πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης).....	967
Πίνακας 21- Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 2γ) .....	990
Πίνακας 22 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου και μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης, πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης).....	1001
Πίνακας 23 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 3α) .....	1034
Πίνακας 24 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ηθική υπόσταση του προϊσταμένου και διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις, χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση) .....	1056
Πίνακας 25 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις προϊσταμένου» (υπόθ. εργασίας 3β).....	10709
Πίνακας 26 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο και δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου) και εξαρτημένων μεταβλητών (ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις,	

χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση) .....	1091
Πίνακας 27 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 3γ) .....	1124
Πίνακας 28 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου και μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις, χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση) ...	1145

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην οικογένεια μου, στα τρία μου παιδιά Μάρθα, Αναστάση και Εμμανουέλα, τον σύζυγό μου Γερμανό και τους γονείς μου Αναστασία και Μανώλη για την αμέριστη συμπαράσταση τους, όλο αυτό το διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς, στον Επιβλέποντα καθηγητή μου, τον κο. Κωνσταντόπουλο Νικόλαο, για την έμπρακτη υποστήριξη του και την καθοδήγηση του προκειμένου η διπλωματική μου εργασία να ανταποκριθεί στις προσδοκίες μας.

## Εισαγωγή

Από την πρώτη στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να οργανώνονται σε κοινωνίες, ξεπήδησε και η έννοια της διοίκησης η οποία είχε ως βασική επιδίωξη την αρμονική συμβίωση όλων των μελών της κοινότητας, ώστε να αποφεύγονται να προκληθούν εντάσεις μεταξύ τους. Και αυτό γιατί το πιο ικανό άτομο ασκώντας αποτελεσματική διοίκηση θα μπορεί να διαχειρίζεται με αξιοκρατία και δικαιοσύνη την όποια σύγκρουση εμφανιστεί εντός της ομάδας που διοικεί.

Αν και στο παρελθόν οι έρευνες επικεντρώνοντας στα θετικά χαρακτηριστικά που προσδίδονταν στην έννοια της ηγεσίας και πως μπορεί να επηρεάσει τόσο την αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων, εντούτοις σύγχρονες μελέτες έχουν δείξει πως υπάρχει και η «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» η οποία ολοένα και γιγαντώνεται. Έτσι, όταν ο προϊστάμενος ενός οργανισμού δεν μπορεί να λειτουργήσει σύμφωνα με τους κανόνες τις δικαιοσύνης και αξιοκρατίας, τότε το μόνο που καταφέρνει να κάνει, είναι να στρέψει εναντίον του αλλά και να δημιουργήσει τριγμούς μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι «προβληματικοί» προϊστάμενοι να επιβαρύνουν τους οργανισμούς και οι επιπτώσεις επί των υφισταμένων τους να είναι αρκετά σοβαρές διότι μπορεί να τους προκαλέσει δυσαρέσκεια από την εργασία, δυσαρέσκεια μεταξύ των συνεργατών τους, εξουθένωση, αποκλίνουσα συμπεριφορά, οικογενειακά προβλήματα όπου πολλές φορές μπορεί να καταλήξει ακόμα και σε παραίτηση από τα καθήκοντά τους. Γι' αυτό και σε καμιά περίπτωση, μια «προβληματική» συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους δεν μπορεί να παραλειφθεί, διότι αποτελεί ένα μείζον κοινωνικό πρόβλημα όπου σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να λάβει ανεξέλεγκτες διαστάσεις.

Γι' αυτό και ο τρόπος που κάποιος προϊστάμενος ασκεί διοίκηση, αυτή θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος τόσο για την ευόδωση των στόχων, όσο και για την βιωσιμότητα της επιχείρησης της οποίας ηγείται. Άλλωστε, η αποτελεσματική διοίκηση αποτελεί πρωταρχικό θεσμό της σημερινής κοινωνίας, με πολλά κοινά στοιχεία ανάμεσα στη διοίκηση μιας υγειονομικής μονάδας, μιας επιχείρησης ακόμα και ενός δημόσιου οργανισμού.

Όπως αναφέρει και ο Terper και οι συνεργάτες του (2017), εργαζόμενοι οι οποίοι βρέθηκαν εκτεθειμένοι σε συμπεριφορές, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως δυσλειτουργικές αγγίζουν σε ποσοστό 10% περίπου. Βεβαίως, εκφράζουν και επιφυλάξεις οι οποίες συνίσταται στο γεγονός, ότι η συχνότητα εμφάνιση του συγκεκριμένου φαινομένου δεν

επαληθεύονται πάντα, διότι αυτές βασίζονται στην αντίληψη που έχουν οι υφιστάμενοι και πολλές φορές να είναι υπερβολικές, μιας και υπάρχουν κατηγορίες εργαζομένων, οι οποίες κρίνουν με βάση τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, και πολλές φορές έχουν την τάση να θεωρούν ως καταχρηστική μια συμπεριφορά η οποία σύμφωνα με τους κοινούς κανόνες δε είναι τέτοια, ή ακόμα και εργαζόμενοι οι οποίοι ενώ ένιωσαν την αδικία και την αναξιοκρατία από την πλευρά του προϊσταμένου τους, εντούτοις από φόβο αρνούνται να μιλήσουν, ακόμα και ανώνυμα.

Δυστυχώς, το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, κινείται με ιδιαίτερα έντονους και ανταγωνιστικούς ρυθμούς, όπου αξιώνουν από τους ίδιους τους εργαζόμενους να προσφέρουν πολύ περισσότερα πράγματα από όσα οι ίδιοι μπορούν να προσφέρουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να λειτουργούν κάτω από πίεση και πολύ συχνά να έρχονται σε προστριβές με τους συνεργάτες τους. Καλείται λοιπόν ο προϊστάμενος να διαχειριστεί αυτή την σύγκρουση όσο πιο εποικοδομητικά μπορεί, προς όφελος όλων, πριν ο εργαζόμενος αποδυναμωθεί, και εξαντληθούν τα συναισθηματικά του αποθέματα.

Όπως διαπιστώνεται, οι χειρισμοί ενός διευθυντή-προϊσταμένου θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα λεπτοί, ώστε να μην νιώσουν οι εργαζόμενοι πως είναι αδικημένοι, διότι φαινόμενα καταχρηστικής διοίκησης δεν χωρούν σε ένα σύγχρονο οργανισμό.

# Κεφάλαιο Ένα – Ο ρόλος της ηγεσίας στη καθημερινότητα της υγειονομικής μονάδας

## 1.1 Γενικά αναφορικά με την ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί μία έννοια γνωστή από τους αρχαίους χρόνους, μέσω της δράσης δυναμικών προσωπικοτήτων από διάφορους χώρους, όπως της πολιτικής, του στρατού, της εκκλησίας που είχαν κοινωνική επίδραση κινητοποιώντας τους ανθρώπους τους και επιφέροντας αλλαγές. Ωστόσο, η μελέτη της ηγεσίας από επιστήμονες, ξεκίνησε περίπου το 1930 (House & Aditya, 1997).

Η ηγεσία ουσιαστικά είναι μία συνάρτηση-αλληλεπίδραση του ηγέτη, αυτών που τον ακολουθούν και των στόχων που θέτουν οι οργανισμοί (Μιχιώτης, & Καμπούρη, 2007). Δεν είναι μια ταύτιση λοιπόν, μονάχα με το πρόσωπο του ηγέτη, αλλά αποτελεί ένα συνδυασμό αυτού και των ακολούθων του προς τον κοινό τους στόχο που βοηθά την εξέλιξη τόσο της ομάδας όσο και την προσωπική τους (Burns, 2012). Σύμφωνα, με τους Hunter, Mumford και Bedell-Avers οπ. αναφ. στο Fraher, 2016, είναι μία διαδικασία με πολλές διαστάσεις μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, δημιουργώντας κίνητρα στα ίδια τα μέλη της ομάδας με τελικό σκοπό την ενεργή συμμετοχή τους στην λειτουργία της, η οποία να χαρακτηρίζεται από θετικά αποτελέσματα. Σε παρόμοια πλαίσια κινείται και ο Yukl (2006), ο οποίος συσχετίζει την ηγεσία με μια θέση ευθύνης-διοίκησης και αλληλεπίδρασης των ηγετών-ακολούθων.

Έχει μεγάλη σημασία για κάθε οργανισμό ο ρόλος της ηγεσίας και οι δράσεις αυτής για την σωστή λειτουργία και αποτελεσματικότητα του. Ο ηγέτης είναι το άτομο που ασκεί κοινωνική επίδραση στους υφισταμένους του με συνέπεια να χαρακτηριστούν μετέπειτα ακόλουθοί του (Μπουραντάς, 2005). Ένα επιθυμεί να συνεχίσει να εμπνέει τους ακολούθους του είναι αναγκαίο να θέτει από την αρχή ακόμη ξεκάθαρους στόχους (Johansen, 2009), κατάλληλους τρόπους επίτευξης αυτών, αλλά και εναλλακτικές λύσεις σε διάφορα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν στην πορεία. Οι ακόλουθοι που ανήκουν στην ίδια ομάδα έχουν ανάγκη αυτή την βεβαιότητα και αξιοπιστία από μέρους του ηγέτη (Cismas, & Dona, & Andreiasu, 2016) μέσω ενός καλά οργανωμένου σχεδίου που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων. Σημαντικό να σημειωθεί πως στο κάθε μέλος της ομάδας έχουν ανατεθεί συγκεκριμένες δραστηριότητες ανάλογα με τις δεξιότητές του (Μιχιώτης, & Καμπούρη, 2007, Cismas, Dona, & Andreiasu, 2016). Ο γνήσιος ηγέτης οφείλει να διακρίνει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ακολούθων του, καθώς και τα δικά

του. Έτσι, επιλέγει το κατάλληλο μέλος της ομάδας, προκειμένου να καλύψει τα δικά του κενά με αποτέλεσμα τη διευκόλυνση του έργου τους (Hogg, Knippenberg, & Rast, 2012).

Οι διάφορες έννοιες που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη ηγεσία στη διάρκεια των χρόνων αντικατοπτρίζουν την οπτική γωνία του κάθε ερευνητή και παράλληλα την σημασία που εκείνος προσδίδει στα χαρακτηριστικά που την προσδιορίζουν. Ο Yukl (2006) υποστηρίζει πως οι έννοιες για την ηγεσία κυρίως υποκειμενικές, επισημαίνοντας ότι δεν υφίστανται λάθος ή σωστοί ορισμοί. Απλώς ορισμένοι ορισμοί είναι χρησιμότεροι σε αντίθεση με άλλους (ό.π). Κάποιοι από τους πιο χαρακτηριστικούς ορισμούς είναι και οι ακόλουθοι:

Ο Whitaker (2000, σ. 73), αναφέρει ως ορισμό της ηγεσίας *«τη συμπεριφορά που δίνει τη δυνατότητα και τη βοήθεια στους άλλους να πετύχουν επιθυμητούς στόχους»*. Ακόμη, από τον Gardner (2007), ορίζεται αυτή *«ως η διαδικασία της πειθούς ή του προσωπικού παραδείγματος, μέσω των οποίων ένα άτομο (ή μια ομάδα ηγεσίας) παρακινεί/επιρεάζει/προτρέπει μια ομάδα για την επιδίωξη στόχων που μπορεί να κατέχονται από τον ηγέτη ή να μοιράζονται από κοινού ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς του»*. Σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (2013, σ. 427), η ηγεσία αποτελεί *«μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, κατά την οποία ένα άτομο ασκεί εσκεμμένη επιρροή έναντι άλλων με τη χρήση τόσο της λογικής όσο και των συναισθημάτων, που κατανέμεται ευρέως στους οργανισμούς τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα και έχει ορθολογική, κοινωνική και συναισθηματική βάση»*.

Είναι προφανές ακόμη και σε αυτή την πληθώρα ορισμών ότι οι περισσότεροι από αυτούς τείνουν ως προς τη θεώρηση πως η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία άσκησης διαφόρων επιδράσεων και επιδιώκει να διαφοροποιήσει τις συμπεριφορές, τις δραστηριότητες και τις σχέσεις μέσα στον οργανισμό σύμφωνα με τον Yukl (2006).

Ο Μπουραντάς (2005, σ. 197) προσπαθώντας να πετύχει τον συνδυασμό των πλέον έγκυρων ορισμών που συναντώνται στη βιβλιογραφία, αναφέρει ότι σαν ηγεσία είναι δυνατό να οριστεί η διαδικασία κατά την οποία επηρεάζεται η σκέψη, τα συναισθήματα, οι συμπεριφορές μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο που αποτελεί τον ηγέτη, με συγκεκριμένο τρόπο ώστε εθελοντικά και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να βγάλουν τον καλύτερό εαυτό τους για να πραγματοποιηθούν στόχοι που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για ανέλιξη και ένα καλύτερο μέλλον.

## **1.2 Παρουσίαση των κύριων ερευνών και μοντέλων / θεωριών της ηγεσίας**

### **1.2.1 Η Γενετική θεωρία, η θεωρία του Μεγάλου Ηγέτη και η θεωρία των Ατομικών Χαρακτηριστικών**

Για την γενετική θεωρία γίνεται λόγος κατά την διάρκεια των μοναρχιών στον ευρωπαϊκό χώρο και υποστήριξε από τη βάση της ότι ο ηγέτης δεν γίνεται, αλλά αντίθετα γεννιέται με βάση κάποια κληρονομικά χαρακτηριστικά και χαρίσματα, όπως είναι η δυναμικότητα, η ευφυΐα, η χρήση του λόγου και διάφορα άλλα (Wart, 2003). Σύντομα, η θεωρία αυτή καταρρίφθηκε από τους ερευνητές, αφού υπήρξαν αρκετές περιπτώσεις διαδόχων που δεν μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες των ατόμων που τους ακολουθούσαν.

Η εξέλιξη της θεωρίας αυτής, αλλά και προοικονομία της θεωρίας για τα χαρακτηριστικά, αποτελεί αυτή του «Μεγάλου Ηγέτη» που έκανε την εμφάνισή της τον 19<sup>ο</sup> αιώνα από τον Carlyle. Αυτή εστίαζε στα ατομικά χαρακτηριστικά ισχυρών ηγετών, όπως ήταν ο Σαίξπηρ, ο Περικλής της αρχαίας Ελλάδας, ο Ναπολέων Βοναπάρτης, ο Τζορτζ Ουάσιγκτον και μεταγενέστερα, ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ, ο Μαχάτμα Γκάντι, και άλλοι (Spector, 2015). Αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν η ευφυΐα, η στρατηγική ετοιμότητα, η έξυπνη χρήση του λόγου, η εξωστρέφεια (Northouse, 2004).

Στη συνέχεια, μέσα στον ίδιο αιώνα τονίστηκε από τον Spencer ότι η σπουδαιότητα αυτών των ισχυρών ανδρών δεν είχε να κάνει μόνο με τα γνωρίσματα που έκανε λόγο ο Carlyle, αλλά και με το ευρύτερο κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον, εντός του οποίου εκδήλωσαν την δραστηριότητά τους οι σημαντικοί αυτοί ηγέτες (Spector, 2015). Η αλήθεια είναι πως αυξάνεται ο αριθμός των ερευνητών και θεωρητικών που συγκλίνουν στην άποψη αυτή, ότι δηλαδή, ο τρόπος εφαρμογής της πολιτικής του κάθε ηγέτη, καθώς και η επιτυχία ή μη αυτής είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων - χρονικών, πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών- και όχι μόνο με τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε ηγέτη.

Σε συνέχεια της θεωρίας του Carlyle, στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα εμφανίστηκε η θεωρία των χαρακτηριστικών, Trait Theory, εστιάζοντας στα προσωπικά γνωρίσματα του ηγέτη με κύριο εκφραστή της, τον Cowley (Colbert et al., 2012). Και άλλοι ερευνητές που ασπάστηκαν τις θεωρίες του, έδιναν έμφαση στις ιδιαίτερες δεξιότητες του ηγέτη. Ο προβληματισμός για την μελέτη της ηγεσίας υπό αυτή την οπτική δημιουργήθηκε λίγο μετά, το 1950 που προέκυψαν ερωτηματικά αναφορικά με την σχέση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη με το περιβάλλον στο οποίο ο ίδιος δρα, αλλά και την πληθώρα και την έκταση των χαρακτηριστικών που μελετώνται (Zaccaro, 2007).



### **1.2.2 Η θεωρία της Συμπεριφοράς**

Περί τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, κάνει την εμφάνισή της η θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη. Αντίθετα με τις προ υπάρχουσες που ασχολούνταν κυρίως με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, η νέα αυτή θεωρία ασχολείται δυναμικά με τις πράξεις και τον προσανατολισμό αυτού προς το έργο ή και προς το ανθρώπινο δυναμικό, ανοίγοντας το δρόμο ταυτόχρονα για τη δημιουργία των διαφόρων στυλ ηγεσίας (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Το πρώτο ασχολείται κυρίως με την αποτελεσματικότητα της εργασίας, τα καθήκοντα που αναλαμβάνει κάθε άτομο και τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης αυτών, παραγκωνίζοντας την έννοια του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ το δεύτερο δίνει μεγάλη σημασία στην ικανοποίηση του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού μέσω των καθηκόντων που αναλαμβάνει και καλείται να φέρει εις πέρας (Κουτούζης, 1999). Έρευνες που έγιναν από το πανεπιστήμιο του Οχάιο τη δεκαετία του '60 και το πανεπιστημίο του Μίσιγκαν από τους Lussier και Achua (Essawi, & Tilchin, 2013) καταλήγουν στο ότι η μελέτη των ατομικών γνωρισμάτων και συμπεριφορών παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να δώσουν αποτελεσματικότερα μοντέλα για την ηγεσία.

### **1.2.3 Η θεωρία των Ανθρώπινων Αναγκών**

Σύμφωνα με το βιβλίο του, ο Maslow το 1943, «Θεωρία του Ανθρώπινου Κινήτρου» δημιούργησε μία νέα θεωρία, σύμφωνα με την οποία για κάθε ξεχωριστό άτομο υφίστανται ταξινομημένες ανάγκες, τις οποίες ιεράρχησε σε μία πυραμίδα (Κουτούζης, 1999). Ξεκινώντας από κάτω προς την κορυφή της οι ανάγκες αυτές είναι α) φυσιολογικές, β) ασφάλειας, γ) κοινωνικές, δ) εκτίμησης-αυτοεκτίμησης και ε) αυτοπραγμάτωσης (Κουτούζης, 1999· Μπουραντάς, 2005).

Επιπλέον έρευνες που έγιναν με θέμα την χρησιμότητα ή όχι της συγκεκριμένης πυραμίδας κατέληξαν σε κοινά σημεία όπως είναι: α) η δύναμη της ιεράρχησης των αναγκών και η κινητοποίηση που δημιουργεί σε δύσκολες συνθήκες (κοινωνικοοικονομικής κυρίως φύσεως) και β) το στάδιο της αυτοπραγμάτωσης για το οποίο μιλά ο Maslow και το οποίο δεν βρίσκει αντιμέτωπους και αρνητές (Wahba, & Bridwell, 1976).

#### **1.2.4 Η θεωρία των X και Y**

Περί το 1950, δημιουργήθηκε από τον Douglas McGregor η σχολή για τα ανθρώπινα κίνητρα σχετικά με την εργασία και τη διαχείριση αυτής. Επιπρόσθετα του Maslow, σχηματίζονται δύο μοντέλα που παρακινούν τα άτομα στο χώρο της εργασίας βρίσκοντας εφαρμογή και στην οργανωτική συμπεριφορά και στην ανάπτυξη (Κουτούζης, 1999· Μπουραντάς, 2005· Παπαδογεωργάκη, 2015).

Η θεωρία X κάνει λόγο για την ανάγκη που υπάρχει για την εποπτεία των εργαζομένων και ανάλογα με τα αποτελέσματα, την ταυτόχρονη επιβολή ποινών ή ανταμοιβών, ενώ η θεωρία Y είναι υπέρ μίας άλλης προσέγγισης, που έχει ως βάση την ικανοποίηση των εργαζομένων από το επιτυχημένο έργο που θα δημιουργήσουν (Κουτούζης, 1999· Μπουραντάς, 2005· Παπαδογεωργάκη, 2015· Δούγαλη, 2017).

Οι Tonsberg και Henderson, στην Ελβετία, το 2016, σύμφωνα με τη μελέτη τους αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη είτε από εξωγενή κίνητρα μέσω της ενίσχυσης (θεωρία X), είτε μόνο από ιδανικές ή αποδεκτές έστω συνθήκες εργασίας, με δεδομένο ότι τα κίνητρα ενυπάρχουν (θεωρία Y). Αυτή η μελέτη λοιπόν, συγκλίνει στην άποψη ότι ο διαχειριστής έχει την ελευθερία της επιλογής της στρατηγικής και της πολιτικής που θα εφαρμόσει βάσει των στόχων του.

#### **1.2.5 Θεωρία των Καταστάσεων**

Το 1970, εισήχθη από τους Paul Hersey και Ken Blanchard, ένα νέο μοντέλο θεωρίας (που μετονομάσαν λίγα χρόνια αργότερα) το οποίο εξελίχθηκε στα πλαίσια της οργανωτικής συμπεριφοράς (Παπαδογεωργάκη, 2015). Με βάση αυτό, η επιλογή του τρόπου άσκησης της ηγεσίας είναι στενά συνδεδεμένη με την κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Σημαντικότατο είναι το γεγονός πως για παρθενική φορά γίνεται λόγος για την τριάδα ηγέτη, ακολούθων-εργαζομένων και έργου στον ίδιο ορισμό για την έννοια της ηγεσίας. Με αυτό τον τρόπο, η επίτευξη ή όχι των στόχων και σκοπών ενός οργανισμού δεν εξαρτάται από το στυλ που επιλέγει ο ηγέτης να εφαρμόσει, αλλά είναι συνδυασμός των δεξιοτήτων κάθε μέλους, της ετοιμότητας και της ωριμότητάς τους.

Ο ηγέτης εδώ επιλέγει σύμφωνα με το επίπεδο ωριμότητας το οποίο τους χαρακτηρίζει μεταξύ τεσσάρων σταδίων, τα οποία αναφορικά είναι τα εξής : telling, selling, participating και delegating.

Ο John Adair το 1973 στην έρευνά του «Adair's Action-Centered Leadership Model» (Παπαδογεωργάκη, 2015) σημειώνει ότι ο σωστός ηγέτης υποχρεούται να διατηρεί τις

ισορροπίες, να αναπτερώνει το ηθικό των ακολούθων του, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό την ποιότητα και την παραγωγικότητα εντός του συλλόγου του. Ταυτόχρονα, αναπτύχθηκαν ερωτήματα σχετικά με τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν και οδηγούν στην επιτυχία ή μη των στόχων του κάθε συλλόγου-οργανισμού (Bell, 2006).

Ο Fiedler το 1967 χρησιμοποιώντας την προσήλωση του ηγέτη προς το έργο και προς τους ανθρώπους, ανέφερε τρεις ακόμη παράγοντες-μεταβλητές από τους οποίους επηρεάζεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αυτοί είναι οι σχέσεις του ηγέτη με τα υπόλοιπα γρανάζια της ομάδας (σεβασμός και αποδοχή), η ολική αποσαφήνιση των καθηκόντων των εργαζομένων με την σωστή κατανομή τους και τέλος η επιλογή του ηγέτη να τιμωρεί ή να επιβραβεύει (Κουτούζης, 1999· Μπουραντάς, 2005).

Παρόμοια, εισήγαγε ο House (1971) μία ακόμη θεωρία, αυτή της διαδρομής-στόχου, σύμφωνα με την οποία ο σωστός ηγέτης πρέπει να ανταμείβει τους υφιστάμενους θέτοντας παράλληλα συγκεκριμένους και ακριβείς στόχους, να καθοδηγεί κατάλληλα αλλά και να είναι σε θέση να δημιουργήσει ανάλογες συνθήκες, για την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας του (Κουτούζης, 1999 · Παπαδογεωργάκη, 2015 · Tonsberg & Henderson, 2016).

Ο House στη συνέχεια, αναδιατύπωσε τη θεωρία του προσθέτοντας και άλλες παραμέτρους σχετικά με την ενίσχυση του αποδοτικού ηγέτη, όπως είναι η υποστήριξη της ψυχολογίας και η διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων (Tonsberg & Henderson, 2016).

### **1.2.6 Συναλλακτική-Μετασχηματιστική Θεωρία**

Το πλαίσιο προσδιορισμού της συναλλακτικής θεωρίας αφορά στις σχέσεις ηγέτη-εργαζομένων αλλά και συνεργατών και επικεντρώνεται στις ανταμοιβές και τα οφέλη όλων των μελών της ομάδας βάσει των αποτελεσμάτων που θα φέρουν (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Τονίζεται η συμφωνία-σύμβαση μεταξύ των μελών, ενώ υπάρχει σαφέστατος ορισμός του έργου που πρέπει να επιτελεστεί με ανύπαρκτα περιθώρια αυτενέργειας στον εργαζόμενο. Οι Bass, Howell και Avolio τη δεκαετία του 1980 όρισαν τη συναλλακτική ηγεσία με κύρια χαρακτηριστικά αυτά της διαδικασίας καθορισμού προσδοκιών και ανταμοιβής των εργαζομένων για την αντιμετώπισή τους, σε μία μάλλον παθητική μορφή διαχείρισης αυτών, με εξαίρεση μόνο σε περιπτώσεις που ανακύπτουν προβλήματα (Καραγιάννης, 2014).

Αναφορικά με την μετασχηματιστική λειτουργία της ηγεσίας, όπως αναφέρει ο Burns (1978), είναι βασισμένη στον ηγέτη ο οποίος είναι εμπνευσμένος και έχει ως βασική

επιδίωξη να παλεύει διαρκώς για την κάλυψη των αναγκών της ομάδας της οποίας ηγείται αλλά και να μεταλαμπαδεύσει στα μέλη της το όραμα που έχει (Tonsberg, & Henderson, 2016). Ουσιαστικά, είναι το πρόσωπο που κατευθύνει, παρακινεί και έλκει τους οπαδούς του, μέσα από μια σειρά παραδειγμάτων που διακατέχονται με προθυμία και το σημαντικότερο με ενσυναίσθηση, βάζοντας στόχους οι οποίοι είναι μακροπρόθεσμοι και στόχο έχουν να ωφελήσουν την ομάδα ξεφεύγοντας από το στενό πλαίσιο της ανταμοιβής (Γκόλια, 2014· Παπαδογεωργάκη, 2015).

### **1.2.7 Θεωρίες Αυθεντικής και Ηθικής Ηγεσίας**

Η θεωρία αυτή έχει ως στόχο την ανάδειξη της ηθικής στάσης του ηγέτη προς τους υφισταμένους του, την ενθάρρυνση της οργανωτικής συμπεριφοράς, όπως είναι η ελαστικότητα του σε θέματα λήψης αποφάσεων και την προαγωγή της ομαδικότητας μεταξύ των μελών σε κάθε επίπεδο (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Έρευνες και τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι οι από τη φύση τους ηγέτες δρουν σύμφωνα με τα ιδανικά και τις αξίες τους, έχουν αυτογνωσία, κάνουν αυτοκριτική, στοχεύουν στην ευημερία της ομάδας, ακόμα και αν τους κοστίζει προσωπικά. Αυτό που κερδίζουν όμως ταυτόχρονα είναι πως αυξάνεται η αίσθηση ικανοποίησης των μελών και η αποδοτικότητά τους. Η ηθική ηγεσία εφοδιάζει τα μέλη της ομάδας με ειλικρινή, έγκυρη πληροφόρηση λειτουργώντας με αξιοκρατία, αναγνωρίζοντας πραγματικά και βραβεύοντας τις προσπάθειες των μελών της (Shapiro, & Stefkovich, 2011).

### **1.2.8 Η θεωρία της Κατανεμημένης Ηγεσίας**

Με βάση αυτή τη θεωρία, ο ηγέτης δημιουργεί και προσπαθεί να κρατήσει σχέσεις συνεργασίας με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην ομάδα, ενισχύοντας τη ενεργό δράση τους στη λήψη αποφάσεων και προωθώντας ιδέες τους (Mees, 2008).

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τον καταμερισμό των έργων και των ευθυνών από τον ηγέτη προς τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην ομάδα (Χατζηαγγελάκη, 2018) καθώς και την δημιουργία του αισθήματος ευθύνης - ικανοποίησης των ακολούθων, ενώ οι διευθυντές του οργανισμού καταλήγουν να έχουν έναν πιο συντονιστικό ρόλο (Θεοφιλίδης, 2012 όπ. αναφ. στο Χατζηαγγελάκη, 2018).

### **1.3 Οι κύριες συνιστώσες της ηγεσίας στα κύρια σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας**

Τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας αντλούν τη θεωρητική τους θεμελίωση από το έργο του James McGregor Burns (1978) πάνω στην πολιτική ηγεσία και στις μελέτες του για τη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ. Μία από τις σημαντικότερες συνιστώσες αποτελεί η έννοια της υποκίνησης, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί ενός οργανισμού, οπότε κάνουμε λόγο για την επιτυχημένη ηγεσία. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει ισχυρή επίδραση πάνω στους ανθρώπους και στο κοινωνικό του σύνολο. Υποκινεί τους ανθρώπους του να προτρέχουν σε προσωπικές θυσίες για χάρη της κοινής τους αποστολής και να αποδίδουν περισσότερο από τα όρια του καθήκοντός τους, ενώ ο ίδιος επηρεάζεται λιγότερο από το ατομικό του συμφέρον και περισσότερο από το συμφέρον της ομάδας του (Sosik, 2005).

Ιδιαίτερο ρόλο, επιπροσθέτως, παίζουν οι αξίες του ηγέτη, μέσω των οποίων ασκεί επιπλέον επιρροή στη συμπεριφορά και στις στάσεις της ομάδας του, έτσι ώστε να αποδώσουν πάνω από το αναμενόμενο. Ένας χαρισματικός ηγέτης είναι επίμονος και ενθουσιάζεται κατά την προσπάθεια επίτευξης των στόχων μακροπρόθεσμα, ενώ παράλληλα απαιτεί από τους υφισταμένους του, μέσω των προσδοκιών υψηλής απόδοσης που ορίζει (Waldman et al., 2001).

Η υποκίνηση σίγουρα αποτελεί έναν από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάδειξη της ηγεσίας ενός οργανισμού ως επιτυχημένη ή όχι, αλλά δεν έχει τη δυνατότητα μόνη της να αντικαταστήσει άλλα, επίσης σημαντικά χαρακτηριστικά που υποχρεούται να έχει ένα άτομο ώστε να αποτελεί σωστό ηγέτη. Αναφορικά με τις έρευνες του Burns (1978), τα άτομα που αποτελούν την ηγεσία υποχρεούνται να συμβαδίζουν με έναν κοινό στόχο και οι ηγέτες με τους ακολούθους τους, καλό είναι να έχουν σχέση που να μπορεί να τους οδηγήσει σε πιο πάνω στάδια ηθικής και δραστηριοποίησης. Ο ηγέτης δίνει το κίνητρο στους οπαδούς του να ενεργούν ώστε να επέλθει η επίτευξη στόχων, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα ιδανικά, τα κίνητρα και τις φιλοδοξίες τόσο των ίδιων, όσο και του ηγέτη. Παράλληλα αξίζει να τονιστεί πως σύμφωνα με τον ίδιο πραγματικός ηγέτης θεωρείται αυτός που μπορεί να πραγματοποιήσει αλλαγές κοινωνικού χαρακτήρα (Barnett, 2015).

## **1.4 Η διάσταση της συμπεριφοράς του ηγέτη στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού**

Σχετικά με την συμπεριφορά του ηγέτη έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες. Σύμφωνα με τη θεωρία των Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (1969; 1988), προσδιορίζεται η ηγετική συμπεριφορά με δύο διαστάσεις, τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις και εκείνον προς τα καθήκοντα. Ο συνδυασμός των μοντέλων αυτών συμπεριφοράς δημιουργεί και τα στυλ ηγεσίας, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν πως είναι τα εξής : α) έντονος προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις, β) ισχυρός προσανατολισμός προς τις υποχρεώσεις και προς τις σχέσεις, γ) ισχυρός προσανατολισμός προς τις μεταξύ τους σχέσεις και λιγότερο προς τα καθήκοντα και τέλος δ) χαλαρός προς τις υποχρεώσεις, αλλά και τις σχέσεις. Η επιλογή του ανάλογου στυλ ηγεσίας έχει να κάνει με την ωριμότητα των ατόμων που βρίσκονται σε αυτή τη συγκεκριμένη σχέση-κατάσταση. Όταν για παράδειγμα, τα άτομα θέλουν αλλά δε μπορούν να αποδώσουν, τότε θα πρέπει ο ηγέτης να δώσει περισσότερη έμφαση στα καθήκοντα έτσι ώστε να είναι ικανά τα άτομα να αποδώσουν. Αντίστοιχα, όταν τα άτομα είναι ώριμα, θέλουν και μπορούν, μπορεί ο ηγέτης να κάνει ελάχιστες προσπάθειες αφού από μόνα τους είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού στον οποίο βρίσκονται. Μια άλλη σημαντική θεωρία είναι αυτή του Fiedler (1967; 1978).

Εδώ, η κατάσταση διαμορφώνεται από τις ακόλουθες μεταβλητές: α) σχέσεις ηγέτη-μελών, β) δομή καθηκόντων, γ) δύναμη θέσης. Οι σχέσεις αναφέρονται στο βαθμό της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, πίστης, συμπάθειας μεταξύ του ηγέτη και των μελών και όσο πιο καλές είναι οι σχέσεις αυτές τόσο πιο εύκολο το έργο του ηγέτη. Για τα καθήκοντα είναι πολύ πιο ευνοϊκό για τον ηγέτη και πιο αποτελεσματικό το έργο του, όσο αυτά είναι καθορισμένα, συγκεκριμένα και όχι άτυπα και αδόμητα. Αναφορικά με τη δύναμη είναι εκείνη που κατέχει το ηγετικό πρόσωπο όσο βρίσκεται στην αντίστοιχη θέση. Από το τελευταίο συνάγεται το συμπέρασμα πως όσο περισσότερη δύναμη έχει, τόσο μεγαλύτερη ικανότητα θα έχει στην επιρροή των ακολούθων του.

Ο ηγέτης που αξίζει αληθινά και νοιάζεται για τους ακολούθους του και το έργο θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με τις καταστάσεις. Να χαρακτηρίζεται από ευελιξία διαθέτοντας την κατάλληλη κριτική ικανότητα να εναλλάσσεται μεταξύ των τρόπων προσέγγισης των ατόμων, στις περιπτώσεις που πιστεύει πως θα επιφέρει ορθότερα και καταλληλότερα αποτελέσματα για

τον οργανισμό. Τέλος, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η ύπαρξη οράματος και οι προσδοκίες για επιτυχία που διακατέχουν έναν ηγέτη, παρακινούν τους υφιστάμενους να κάνουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια για να επιτύχουν τους κοινούς σκοπούς τους.

### **1.5 Παρουσίαση των ερευνών και των θεωριών – μοντέλων για τις συμπεριφορές του ηγέτη στους οργανισμούς**

Η αρχική απογοήτευση των ερευνητών με τα μη επαληθεύσιμα αποτελέσματα των μελετών που επικεντρώνονταν στα χαρακτηριστικά των ηγετών, τους έκανε να στραφούν προς την εξέταση και άλλων παραγόντων, οι οποίοι ενδεχομένως προσδιόριζαν την αποτελεσματική ηγεσία. Έτσι λοιπόν, ξεκίνησαν να μελετούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών σε σχέση με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της κατάστασης μέσα στην οποία ενεργούσαν οι εν λόγω ηγέτες. Η κίνηση αυτή έδωσε περαιτέρω ώθηση στην εξέλιξη της μελέτης της ηγεσίας, με αποτέλεσμα να ακολουθήσει ένα δεύτερο ρεύμα ερευνών του φαινομένου της ηγεσίας, διάρκειας περίπου τριάντα χρόνων, όπου οι ηγέτες μελετήθηκαν είτε παρατηρώντας τη συμπεριφορά τους στα πλαίσια πειραμάτων (laboratory settings) ή ρωτώντας υφισταμένους στο χώρο εργασίας (field settings) να περιγράψουν τη συμπεριφορά των στελεχών που κατέχουν θέσεις εξουσίας (House & Aditya, 1997).

Ακολουθώς έχουμε κάποιες από τις επικρατέστερες συμπεριφορικές θεωρίες. Κατά τη θεωρία της ηγεσίας του Fiedler (1967) έχουμε ως κύρια τοποθέτηση ότι τα χαρακτηριστικά της κατάστασης αλληλεπιδρούν με την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του ηγέτη κάνοντας λόγο για αμφίδρομη αλληλεπίδραση μεταξύ έργου και ηγέτη, καθώς και του ηγέτη με τις σχέσεις και το βαθμό στον οποίο μπορεί να επηρεάσει την συλλογική διαδικασία.

Σε συνέχεια του Fiedler με τη συνδρομή του Garcia (Fiedler και Garcia, 1987), έχουμε τη θεωρία που επιχειρεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψη τη νοημοσύνη και την εμπειρία του ηγέτη παράλληλα με το στρες που βιώνουν οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι. Στην προσπάθεια να καλυφθούν κενά πάνω στις παλαιότερες θεωρίες συμπεριφοράς ηγετών δημιουργήθηκαν νέες θεωρίες τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Χαρακτηριστικό της θεωρίας Leader Member Exchange Theory (LMX) είναι πως δεν ασχολείται με τις ιδιαίτερες συμπεριφορές ή τα ατομικά χαρακτηριστικά που έχουν οι ηγέτες ή οι εργαζόμενοι, αλλά με τη μεταξύ τους σχέση. Κάποιες από αυτές τις σχέσεις θα εξελιχθούν σε σχέσεις με υψηλά επίπεδα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, ενώ

κάποιες άλλες δεν θα εξελιχθούν πέρα από τα όρια της απλής εργασιακής σύμβασης (Bauer & Green, 1996).

Αναλυτικότερα, εξετάζει την αμοιβαία επιρροή ανάμεσα σε ηγέτες και υφισταμένους και υποστηρίζει ότι όσο πιο υψηλός είναι ο βαθμός της αμοιβαίας επιρροής, τόσο η συγκεκριμένη σχέση θα οδηγήσει σε διάφορα θετικά αποτελέσματα, όπως χαμηλότερο ποσοστό αποχωρήσεων, υψηλότερη ικανοποίηση των υφισταμένων.

Μια δεύτερη νεότερη θεωρία είναι η Implicit Leadership Theory (ILT) από τους Lord και Maher (1991). Σύμφωνα με την ILT, όλες οι συμπεριφορές που πρέπει να διακρίνουν έναν ηγέτη δεν είναι αρκετές για να κάνουν κάποιον ηγέτη, αν το συγκεκριμένο άτομο δεν γίνεται αντιληπτός ως ηγέτης από τους ανθρώπους γύρω του.

## **1.6 Παρουσίαση των μεταβλητών που προσδιορίζουν τη σημαντικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη στη καθημερινότητα άσκησης των καθηκόντων του**

Οι μοναδικές ικανότητες που αποτελούνε στοιχεία ενός ατόμου που ονομάζεται ηγέτης είναι διάφορες, έχουν μελετηθεί αρκετά και χρησιμοποιούνται λιγότερο ή περισσότερο ανάλογα με τις τρέχουσες καταστάσεις. Μία ιδιαίτερα σημαντική είναι αυτή της ικανοποίησης των ακολούθων του ηγέτη από την εργασία-έργο που προσφέρουν. Από τη συνεργασία τους δηλαδή, όταν βγαίνει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα και επιτυγχάνονται στόχοι, χτίζονται τα θεμέλια της συνεχιζόμενης απόδοσης των εργαζομένων, ειδικά όταν έχουν μια επιπλέον καλή σχέση με τον ηγέτη. Όταν ο ηγέτης μεταλαμπαδεύει γνώσεις του προς τους υφισταμένους του, τους δίνει το κίνητρο να ψάξουν, να δημιουργήσουν, να καταφέρουν πράγματα, τα οποία έχουν ως τελικό αποτέλεσμα την ευημερία του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Έτσι, διαφαίνεται η σημασία της δοτικότητας του ηγέτη. Επιπρόσθετα, κάθε φορά που επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού από τον ανώτερο τους, τους δημιουργούνται θετικά συναισθήματα, αισθάνονται πως αξίζουν και αυτό είναι μεγαλειώδους σημασίας για την ικανοποιητική συνέχιση της ζωής του συλλόγου-οργανισμού.

Τέλος, υιοθετώντας ο ηγέτης διάφορες κοινές δράσεις μεταξύ του ιδίου και των υφισταμένων του, τους δίνεται η δυνατότητα να ανταλλάξουν απόψεις, να αντιληφθούν καλύτερα και βαθύτερα ο ένας τον άλλο, να δημιουργηθεί σχέση εμπιστοσύνης. Με τον τρόπο αυτό, γνωρίζοντας δηλαδή καλύτερα τους υφισταμένους του, μπορεί ο ηγέτης να



εξωτερικεύσει τα ειδικά γνωρίσματα και γνώσεις του καθενός, χρησιμοποιώντας τα προς όφελος του κοινού τους στόχου.

## **1.7 Η αρνητική διάσταση των συμπεριφορών του ηγέτη στους οργανισμούς**

Διαχρονικά, κατά τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για την ηγεσία, υπάρχει κυρίως η συζήτηση περί της καλής και αποδοτικής ηγεσίας (Shaw, Erickson & Harvey, 2015). Τον τελευταίο καιρό, όμως, πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι η ηγεσία είναι μία έννοια που χαρακτηρίζεται από θετικές πλευρές, αλλά και αρνητικές που οι μελετητές αποκαλούν σκοτεινές. Υπάρχουν δύο κύριοι λόγοι που δικαιολογούν το ενδιαφέρον που συνεχώς μεγαλώνει για την κακή πλευρά της ηγεσίας. Από τη μία, ο αριθμός των όχι καλών και αποδοτικών ηγετών διαπιστώνεται σημαντικός και το κόστος επιβάρυνσης των οργανισμών, μεγάλο. Από τη άλλη, οι συνέπειες προς τους υφισταμένους τους κρίνονται σοβαρές, όπως στεναχώρια από την καθημερινή τους παρουσία στην εργασία, συναισθηματική κατάρρευση, ελαττωμένη οικογενειακή ευημερία, σκέψεις που έχουν να κάνουν με ενδεχόμενα παραίτησης, κλπ.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ακόμη χειρότερη πορεία του συλλόγου τους και την απομάκρυνση από τους κοινούς τους στόχους. Ως εκ τούτου, η λανθασμένη συμπεριφορά ενός ηγέτη είναι σίγουρα ένα σπουδαίο πρόβλημα της κοινωνίας. Η συναναστροφή των εργαζομένων με προβληματικούς ηγέτες οδηγεί σε έναν μεγάλο όγκο αρνητικών συνεπειών στο ηθικό των ακολούθων και της ομάδας, στη λειτουργία της, στην αύξηση της συμπεριφοράς που δεν ωφελεί τον οργανισμό και της τάσης αποχής από την εργασία.

Οι ηγέτες οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως ατομιστές, δεν ενστερνίζονται τις πεποιθήσεις των άλλων και αποβλέπουν στην τήρηση των επιθυμιών τους. Δεν τους ενδιαφέρουν τα δικαιώματα καθώς και τα συναισθήματα των ακολούθων και ρέπουν στο να έχουν μια στάση που είναι ιδιαίτερα επιθετική και αλαζονική (Thoroughgood, et al, 2016).

## **1.8 Γενικά για την προβληματική ηγεσία («σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας», «τοξική ηγεσία»)**

Τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια, ο αριθμός των σχετικών δημοσιεύσεων έχει αυξηθεί κατακόρυφα και έχει εμπλουτισθεί σημαντικά η γνώση γύρω από την έννοια, τα αίτια και τις συνέπειες της «προβληματικής» συμπεριφοράς των ηγετών απέναντι στους υφισταμένους τους.

Η «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» αναφέρεται αρχικά από τον Conger (1990), ο οποίος μιλά για συμπεριφορές του ηγέτη που είναι επιζήμιες, τόσο για τους υφισταμένους του, όσο και για τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Terper et al (2017), η έκθεση των εργαζομένων σε δυσλειτουργική ηγεσία φτάνει το 10%. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν αμφιβολίες για τις εκτιμήσεις περί της συχνότητας εμφάνισης του φαινομένου, καθώς αυτές βασίζονται στην αντίληψη των ακολούθων και ενδέχεται, είτε να είναι υπερβολικές γιατί ορισμένοι εργαζόμενοι εκτιμούν ως καταχρηστική μια συμπεριφορά η οποία δε είναι τέτοια, είτε να υποεκτιμώνται δεδομένου ότι πολλοί υφιστάμενοι φοβούνται να μιλήσουν για την άδικη και νοσηρή συμπεριφορά που έχουν υποστεί. Η έννοια της «προβληματικής» ηγεσίας υπάρχει με διάφορους όρους, όπως petty tyranny, destructive leadership, abusive supervision, supervisor undermining, dysfunctional leadership, leader bullying κλπ.

Με βάση την βιβλιογραφία, μπορεί κανείς να κατατάξει την μέχρι τώρα έρευνα αυτής της μορφής ηγεσία σε δύο βασικές «σχολές»: α) τη «σχολή» που εκπροσωπείται κατά κύριο λόγο από τον Ben Terper και τους συνεργάτες του, χρησιμοποιώντας τον όρο «καταχρηστική διοίκηση (abusive supervision)» για να περιγράψει την «προβληματική» ηγεσία. Στην ίδια σχολή ανήκει και ο Blake Ashforth που χρησιμοποιεί τον όρο «μικροπρεπής τυραννία (petty tyranny)» και β) τη «σχολή» που χρησιμοποιεί τον όρο «καταστροφική ηγεσία (destructive leadership)» στην οποία ανήκουν ερευνητές όπως οι Krasikova, Thoroughood, Eiransen, Schyns & Shilling, Padilla και οι συνεργάτες τους.

## **1.9 Οι έρευνες και τα μοντέλα προσέγγισης της τοξικής ηγεσίας**

### **Μικροπρεπής τυραννία (Petty tyranny)**

Η μικροπρεπής τυραννία ορίζεται από τον Ashforth, (1994, 1997) ως «η χρήση της δύναμης και εξουσίας ενός ανθρώπου με καταπιεστικό, ιδιότροπο και ίσως εκδικητικό τρόπο». Ο Ashforth δημιούργησε ένα μοντέλο-θεωρία στο οποίο περιγράφεται η μικροπρεπής τυραννία από τη μία, με μια σειρά προϋποθέσεων, η αλληλεπίδραση των οποίων οδηγεί στη συγκεκριμένη μορφή τοξικής ηγεσίας και από την άλλη, με μια σειρά συνεπειών προς τους υφισταμένους.

Προτείνει έξι μορφές συμπεριφοράς που συγκροτούν τη μικροπρεπή τυραννία:

- Αυθαιρεσία και αυτοπροβολή.
- Υποτίμηση των ακολούθων.
- Έλλειψη σεβασμού προς τους υφισταμένους.

- Επιβολή της δικής του άποψης στην επίλυση διαφορών.
- Αποθάρρυνση της ανάληψης πρωτοβουλιών εκ μέρους των υφισταμένων.
- Ανεξήγητες ποινές-τιμωρίες.

Σύμφωνα με τη θεωρία αλληλεπίδρασης σώματος-νου, ο Ashforth θεωρεί πως η συγκεκριμένη τυραννική συμπεριφορά οξύνεται όταν υπάρχουν συγκεκριμένες μορφές ατομικής προδιάθεσης (γραφειοκρατικές αντιλήψεις, βαθμός αυτοεκτίμησης) και αλληλοεπιδρούν με συγκεκριμένους παράγοντες κατάστασης όπως οι στρεσογόνοι, οι οποίοι διευκολύνουν την εμφάνισή της.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του μοντέλου δεν επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις του Ashforth, με αποτέλεσμα να καταλήξει να θεωρεί πως η μικροπρεπής τυραννία αποτελεί ένα σύμπλεγμα προδιαθέσεων, οξυντικών παραγόντων, συμπεριφορών ηγετών και συνεπειών προς τους ακολούθους, όπου η προσοχή εστιάζεται στο όλον, ως μία οντότητα και όχι ξεχωριστά στις επιμέρους παραμέτρους.

### **Καταχρηστική διοίκηση (abusive supervision)**

Ο ορισμός της καταχρηστικής διοίκησης (abusive supervision) αναπτύχθηκε από τον Ben Terper το 2000, ως «η αντίληψη των υφισταμένων για το βαθμό κατά τον οποίο οι προϊστάμενοι εμπλέκονται στη συνεχή επίδειξη εχθρικών, λεκτικών, ή μη λεκτικών, συμπεριφορών, εξαιρώντας τη φυσική επαφή». Έτσι, με βάση τον ορισμό: α) ο χαρακτηρισμός της διοίκησης ως καταχρηστικής αποτελεί μια υποκειμενική εκτίμηση του υφισταμένου (Terper, 2007) και εξαρτάται από τη συμπεριφορά του ηγέτη, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υφισταμένου και το ευρύτερο περιβάλλον, β) εξαιρείται η φυσική επαφή, γ) εισέρχεται η έννοια της διάρκειας της συμπεριφοράς, δ) η κακομεταχείριση πάει από τον ηγέτη προς τον ακόλουθο και ε) η συγκεκριμένη διοίκηση ασκείται με κάποιον σκοπό, αλλά όχι πάντα αρνητικό (πχ εκδήλωση τέτοιας συμπεριφοράς για αύξηση απόδοσης εργαζομένων).

Η διοίκηση αυτή εκδηλώνεται με συμπεριφορές από τον προϊστάμενο, όπως παραβίαση της ιδιωτικότητας, διεκδίκηση τιμών που δεν του αναλογούν, αυθαίρετος καταλογισμός ευθυνών, αγένεια (Terper et.al., 2006), δημόσιος χλευασμός και επίπληξη, πράξεις που ντροπιάζουν και ταπεινώνουν, ρατσιστική και σεξιστική προκατάληψη, έντονες εκδηλώσεις θυμού, εξαναγκασμός (Bies, 2000), εκφοβισμός με απειλές για απώλεια της εργασίας. Αυτά είναι ορισμένα παραδείγματα μόνο από την πληθώρα αρνητικών-τοξικών συμπεριφορών που μπορούν να εκδηλωθούν.

Το 2013, οι Martinko et al (2013) διεξήγαγαν μια ανασκόπηση της έρευνας για την καταχρηστική διοίκηση, ενώ το 2015, οι Mackey et al (2015) δημοσίευσαν μια μετα-ανάλυση της έρευνας.

Οι πιο πολλές έρευνες για την καταχρηστική διοίκηση αξιολογούν τις αναφορές των υφισταμένων για τους προϊσταμένους τους, αφού οι ερευνητές ενδιαφέρονται να κατανοήσουν τον τρόπο σκέψης των ακολούθων-θυμάτων. Όμως, όπως υποστηρίζουν οι Terper et al (2017), η οπτική του ηγέτη για την δική του συμπεριφορά, μπορεί να δώσει εξίσου σημαντικές πληροφορίες. Η βασική και πολύ σημαντική επιφύλαξη για την εφαρμογή αυτής της πρακτικής στις έρευνες είναι ότι ο προϊστάμενος, συνήθως, δεν είναι διατεθειμένος να παραδεχθεί ότι υιοθετεί συμπεριφορές που μπορεί να είναι βλαπτικές για τους άλλους. Έτσι, οι Terper et al (2017) θεωρούν ότι οι μέχρι τώρα ερευνητικές προσπάθειες δεν μπορούν να αποτυπώσουν όλο τον πλούτο και την πολυπλοκότητα που σχετίζονται με την σχέση ηγέτη – ακολούθου στον πραγματικό κόσμο.

### **Καταστροφική ηγεσία**

Η έννοια της καταστροφικής ηγεσίας είναι πιο εκτεταμένη σε σχέση με αυτή της καταχρηστικής διοίκησης, καθώς περιέχει και ενέργειες του ηγέτη που στρέφονται, πέραν των ακολούθων του και εναντίον του συλλόγου-οργανισμού. Ασκώντας κακή εξουσία, ο ηγέτης, μπορεί να βλάψει τόσο τους υφισταμένους του, υπονομεύοντας την ευημερία, καταργώντας την εξέλιξη και υποβαθμίζοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση, όσο και τον ίδιο τον οργανισμό, στοχοποιώντας τους σκοπούς και τους στόχους του, καθώς και την αποτελεσματικότητά του.

Οι Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A. (2007), δίνουν τον εξής ορισμό στην καταστροφική ηγεσία: « συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά εκ μέρους ενός ηγέτη, προϊσταμένου ή μάνατζερ, η οποία παραβιάζει το έννομο συμφέρον του οργανισμού, υπονομεύοντας ή/και καταστρέφοντας τους στόχους, τους σκοπούς, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και/ή την παρακίνηση, την ευημερία, ή την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων ». Αναλυτικότερα, η καταστροφική ηγετική συμπεριφορά: α) μπορεί να έχει δύο στόχους, τον οργανισμό και τους υφισταμένους του, β) να εμπεριέχει και σωματική και λεκτική επιθετικότητα, γ) να είναι συστηματική ή/και συνεχούς διάρκειας και δ) η συμπεριφορά αυτή να είναι αντίθετη με το έννομο συμφέρον του οργανισμού. Ακόμη, μπορεί να είναι ενεργητική ή παθητική, αλλά και άμεση ή έμμεση. Να αναφερθεί πως η ιδέα για το μοντέλο αυτό βασίζεται στο Managerial Grid των Blake & Mouton, με αποτέλεσμα, στη μία διάσταση να αποτυπώνεται

η συμπεριφορά που απευθύνεται προς τον οργανισμό και τους στόχους του και στην άλλη, η συμπεριφορά που απευθύνεται στους υφισταμένους. Οι ερευνητές προσθέτουν, ακόμη, ότι ο ηγέτης μπορεί να δρα θετικά ως προς τη μία διάσταση και αρνητικά ως προς την άλλη, με αποτέλεσμα να εκδηλώνει καταστροφική συμπεριφορά.

Επομένως, υπάρχουν στοιχεία που διαφοροποιούν τον ορισμό της καταστροφικής ηγεσίας, με βάση τους Einarsen, Aasland και Skogstad, από τον ορισμό του Tepper (2000) για την καταχρηστική διοίκηση όπως είναι η αντίληψη του υφισταμένου, η σωματική επαφή, καθώς και η πρόθεση για πρόκληση βλάβης.

### **Ο ορισμός των Thoroughgood, Tate, Sawyer & Jacobs**

Ακόμη μία σημαντική θεωρία αποτελεί το πλαίσιο των Thoroughgood, Tate, Sawyer & Jacobs (2012) ορίζει την καταστροφική ηγεσία ως «εκούσιες πράξεις (που διαπράττονται από ένα άτομο σε θέση ηγέτη, προϊσταμένου ή μάνατζερ) προς τους υφισταμένους του ή/και τον οργανισμό, τις οποίες οι περισσότεροι άνθρωποι θα τις εκλάμβαναν ως βλαπτικές και αποκλίνουσες και οι οποίες μπορεί να είναι σωματικές, ή λεκτικές, δυναμικές ή παθητικές, άμεσες ή έμμεσες»

### **Το θεωρητικό μοντέλο των Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., (2013)**

Βασιζόμενοι στον ορισμό των Einarsen et al (2007), οι Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., (2013), διατύπωσαν ένα νέο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο, η καταστροφική ηγεσία ορίζεται ως «η ηθελημένη συμπεριφορά ενός ηγέτη, η οποία μπορεί να βλάψει ή έχει σκοπό να βλάψει τον οργανισμό του και/ή τους υφισταμένους του (α) με το να ενθαρρύνει τους υφισταμένους να επιδιώξουν στόχους που αντιβαίνουν στα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού και/ή (β) με το να χρησιμοποιεί ένα στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνει τη χρήση επιβλαβών μεθόδων επιρροής επί των υφισταμένων, ανεξαρτήτως των αιτιάσεων για μια τέτοια συμπεριφορά».

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η καταστροφική ηγεσία είναι μια δυναμική αλληλεπιδραστική διαδικασία που αναπτύσσεται σε χώρους όπου εδρεύουν και οι τρεις παράμετροι του τοξικού τριγώνου καταστροφικός ηγέτης, ευάλωτοι υφιστάμενοι και ευνοϊκές περιβαλλοντικές συνθήκες (Kellerman, 2004 · Padilla et al., 2007 · Thoroughgood, et al., 2016).

## **1.10 Οι συνέπειες της τοξικής ηγεσίας στη λειτουργία, αποτελεσματικότητα και την απόδοση του οργανισμού**

Η κακή ηγεσία έχει αρνητικές επιπτώσεις, που αφορούν εκδηλώσεις και συμπεριφορές, όπως η αρνητική στάση των υφισταμένων απέναντι στο έργο τους, αλλά και τον οργανισμό-σύλλογο, η αντίσταση, η οποία μπορεί να εκδηλωθεί με βανδαλισμούς, κλοπές, η επιθετική και αποκλίνουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, η χαμηλότερη απόδοση, η υποβαθμισμένη ευημερία του εργαζομένου, αλλά και της ίδιας του της οικογένειας. Οι συμπεριφορές αυτές εκδηλώνονται στην προσπάθεια του υφισταμένου να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί την καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου.

Ο Terper (2007) προσπαθεί να ταξινομήσει τις επιπτώσεις της καταχρηστικής διοίκησης και συμπεριφοράς στις εξής κατηγορίες: α) Εργασιακές στάσεις των υφισταμένων, β) αντίσταση, γ) αποκλίνουσα και αντικοινωνική συμπεριφορά, δ) επιπτώσεις στην απόδοση, ε) ψυχολογική και οικογενειακή ευημερία. Ανάλογη κατηγοριοποίηση ακολουθούν οι Martinko et al (2013) και οι Zhang & Liao (2015) στις ανασκοπήσεις τους. Αναλυτικότερα: **Εργασιακές στάσεις/συμπεριφορές των υφισταμένων:** Η καταχρηστική διοίκηση σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ευχαρίστηση και την οργανωσιακή δέσμευση (Zhang & Liao, 2015) και θετικά με την πρόθεση για παραίτηση (Terper, 2007).

Η πεποίθηση των υφισταμένων ότι δεν αντιμετωπίζονται δίκαια σε διάφορους τομείς στην εργασία τους αποτελεί σημαντικό αλληλεπιδραστικό παράγοντα στη σχέση καταχρηστικής ηγεσίας και οικειοθελούς αποχώρησής τους από την εργασία τους, εργασιακής ευχαρίστησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Terper, 2000). Οι εργαζόμενοι-ακόλουθοι, δηλαδή, όταν εκλαμβάνουν ως άδικη και λανθασμένη τη συμπεριφορά από τους ανωτέρους τους, χάνουν το ενδιαφέρον για την εργασία τους και προσπαθούν να αποδεσμευτούν από εκείνη. Επιπροσθέτως, αρκετές φορές στο πρόσωπο των ηγετών τους βλέπουν τον σύλλογο-οργανισμό ολόκληρο, αποσύροντας έτσι την οργανωσιακή τους δέσμευση (Zhang & Liao, 2015).

**Αντίσταση:** Η καταχρηστική διοίκηση δημιουργεί τη βάση πολλές φορές για την εμφάνιση αντίστασης από μέρους των εργαζομένων, δηλαδή την άρνησή τους να εκτελέσουν τις εντολές του προϊσταμένου τους. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί πως η ένταση και έκταση της αντίδρασης αυτής επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και παιδείας των εργαζομένων, όπως η αξιοπιστία, η πειθαρχία, η υπευθυνότητα και η εργατικότητα που εμπεριέχονται στο χαρακτηρισμό «επιμέλεια», καθώς και η συνεργατικότητα που εμπεριέχεται στο χαρακτηρισμό «προθυμία» (Terper, Duffy & Shaw, 2001).

**Αντικοινωνική και αποκλίνουσα συμπεριφορά:** Υπάρχει θετική συσχέτιση της καταχρηστικής ηγεσίας με την επιθετικότητα και εμφάνιση κακών συμπεριφορών του ακολούθου-εργαζομένου που στρέφεται εναντίον του ηγέτη, η οποία είναι ισχυρότερη όταν ο εργαζόμενος έχει ιστορικό επιθετικότητας (Innes, Barling & Turner, 2005).

**Επιπτώσεις στις επιδόσεις:** σχετικά με την επίδραση της καταχρηστικής ηγεσίας στις επιδόσεις των εργαζομένων, ορισμένοι μελετητές χρησιμοποιούν τη παράμετρο «συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (organizational citizenship behavior, OCB)» από μέρους των εργαζομένων. Αυτή ορίζεται από τον Organ (1988) ως εξής: «η OCB αναφέρεται σε προαιρετικές ενέργειες των εργαζομένων, οι οποίες συνολικά προάγουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα». Παραδείγματα αυτών αποτελούν: η υποστήριξη προς συναδέλφους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετιζόμενα με την εργασία, η μη εξωτερίκευση παραπόνων για ασήμαντα θέματα, η ευγενική και αλτρουιστική συμπεριφορά προς τους συναδέλφους και η ένδειξη από μέρους των εργαζομένων της ευχαρίστησης από την εργασία τους στον συγκεκριμένο οργανισμό-σύλλογο προς τον υπόλοιπο κόσμο.

**Ευημερία της οικογένειας:** Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφράσουν τη δυσαρέσκεια τους για τη συμπεριφορά του προϊσταμένου τους στον ίδιο και την μεταφέρουν έτσι προς την οικογένειά τους, υποβαθμίζοντας και καταστρέφοντας έτσι τη σχέση τους με τα μέλη της.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση της έρευνας για την καταχρηστική διοίκηση που έκαναν οι Martinko et al (2013), είχε ως συνέπεια την αναθεώρηση του μοντέλου του Tepper του 2007. Οι ερευνητές προσέθεσαν επιπλέον μεταβλητές και αιτιακές σχέσεις, για να αυξήσουν την ευαισθησία του στο να ερμηνεύσει καλύτερα την κατάσταση. Για να επιτευχθεί αυτό, ξεχώρισαν την καταχρηστική συμπεριφορά του ηγέτη-προϊσταμένου από την αντίληψη για καταχρηστική συμπεριφορά του προϊσταμένου, καθώς, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν τον τρόπο, με τον οποίο οι υφιστάμενοι μεταφράζουν τα γεγονότα και αυτή είναι μια εξήγηση στο γιατί υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στις αξιολογήσεις τους για το αν μια ηγετική συμπεριφορά είναι καταχρηστική ή όχι. Θεωρούν, επιπλέον, πως αυτές οι δύο μεταβλητές καλό θα είναι να εξετάζονται ξεχωριστά, μέχρι να ερευνηθεί σε βάθος η συσχέτισή τους.

Αυτό το μοντέλο ξεκάθαρα επισημαίνει δυνατότητες για αντίστροφη αιτιότητα, το οποίο σημαίνει πως οι συνέπειες από την καταχρηστική διοίκηση, μπορεί να επηρεάζουν τόσο τη

συμπεριφορά του προϊσταμένου, όσο και την αντίληψη του υφισταμένου για την καταχρηστική διοίκηση.

## **Κεφάλαιο Δύο – Η διάσταση των συγκρούσεων και η διαχείρισή της από τους υπεύθυνους διοίκησης στους χώρους εργασίας**

### **2.1 Βασικές διαστάσεις της σύγκρουσης στους χώρους εργασίας, δηλαδή τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις**

Οι συγκρούσεις αποτελούν βασικό και άρρηκτα συνδεδεμένο κομμάτι της καθημερινότητας και της κοινωνικής ζωής των ανθρώπων από τότε που αναπτύχθηκε η επικοινωνία μεταξύ τους, δημιούργησαν σχέσεις και οργανώθηκαν σε διάφορες κοινωνικές ομάδες και σύνολα. Γενικά, με τον όρο συγκρούσεις, συνήθως εννοούμε τις διαφορές και τις αρνητικές καταστάσεις που γεννιούνται από την προσπάθεια κάποιων συγκεκριμένων ατόμων ή ομάδων να επηρεάσουν τις ενέργειες άλλων ανθρώπων, οι οποίοι έχουν διαφορετικές απόψεις και πεποιθήσεις σε συγκεκριμένα θέματα.

Σύμφωνα με τη Follet (1924), εάν υπάρχει η περίπτωση οι συγκρούσεις να επιλυθούν με εποικοδομητικό τρόπο δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μονάχα αρνητικό φαινόμενο, καθώς μπορεί να ωφεληθεί ο οργανισμός και τα μέλη του. Συνιστούν ένα συχνό φαινόμενο μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων-εργαζομένων τους, αφού ξεκάθαρα είναι άτομα διαφορετικά με άλλες αντιλήψεις, αξίες, νοοτροπία που προσπαθούν για το κοινό καλό του οργανισμού στον οποίο ανήκουν (Rahim, 2002).

Όλες οι μονάδες στελεχώνονται από ένα σύνολο ατόμων, τα οποία χαρακτηρίζονται από διαφορετικές συμπεριφορές, προσωπικότητες, βιώματα, είναι διαφορετικής κοινωνικοοικονομικής και πολιτισμικής προέλευσης με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να είναι μεταξύ οποιουδήποτε ατόμου, μέλος του συλλόγου, με ένα άλλο χωρίς διάκριση στην ιεραρχία τους. Δηλαδή μπορεί να συγκρουστούν εργαζόμενοι μεταξύ τους, εργαζόμενος με διευθυντή, διευθυντής με άλλα υψηλόβαθμα μέλη του οργανισμού στον οποίο ανήκουν, καθώς και άλλοι συνδυασμοί. Συνήθως, αποτελεί ρόλο του ηγέτη να αναγνωρίσει τα διάφορα αίτια της σύγκρουσης, να συζητήσει με τους υφισταμένους του τα προβλήματα, να εξομαλύνει τις καταστάσεις επιλύοντας εκείνα, ούτως ώστε να επανέλθει η ηρεμία και η σκέψη της ευημερίας και του κοινού καλού του οργανισμού. Καθίσταται, επομένως, θεμελιώδους σημασίας η αναγνώριση των διαφόρων λόγων των διαφωνιών μέσα στις ομάδες, η μορφή που αυτές μπορεί να έχουν και η διαχείριση των αντιδικιών αυτών.



Η σύγκρουση είναι μία έννοια πολυπαραγοντική που εξαρτάται από την ένταση, το στάδιο, τα αίτια, το αντικείμενο, τους λόγους που κλιμακώνεται, τις συνέπειες και τον τόπο προέλευσής της. Για την ένταση της σύγκρουσης, υπάρχουν δύο κατηγορίες βλαπτικές και οι δύο, για τον οργανισμό: οι χαμηλής και οι υψηλής έντασης συγκρούσεις. Θα πρέπει να αποφεύγονται και οι δύο τύποι, αφού έχει αποδειχθεί πως είναι επιβλαβείς για το μέλλον του συλλόγου. Η έντασή της, θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να επιτυγχάνεται το ορθότερο αποτέλεσμα από αυτή, το οποίο δεν είναι άλλο από την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Όσον αφορά το στάδιο, η σύγκρουση μπορεί να είναι α) λανθάνουσα σύγκρουση, η οποία αν και δεν εκδηλώνεται τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο δημιουργεί ψυχρότητα μεταξύ των εργαζομένων και άλλων ατόμων στον οργανισμό.

Η ύπαρξη αυτών των αρνητικών συναισθημάτων δυσχεραίνει την αποδοτικότητα του οργανισμού και θέτουν τα θεμέλια για ενδεχόμενη εκδήλωση της σύγκρουσης με καταστροφικές συνέπειες για την υγεία του οργανισμού, β) εκδηλωμένη σύγκρουση, το χαρακτηριστικό της οποίας είναι πως τα αίτια της πηγάζουν από λανθασμένες αντιλήψεις κάποιου συνόλου του συλλόγου για κάποια γεγονότα, οφειλόμενη κυρίως σε αδυναμία επικοινωνίας, γ) πραγματική σύγκρουση που εκδηλώνεται φανερά μεταξύ των ατόμων του συλλόγου, όπως οι εργαζόμενοι και πρέπει σε αυτή την περίπτωση να επιλύσουν τις διαφορές τους χρησιμοποιώντας διάλογο, εύλογα επιχειρήματα με βασικό πυλώνα τη συνεργασία, δ) αισθητή σύγκρουση που χαρακτηρίζεται από διαφορετικό τρόπο με τον οποίο το κάθε άτομο βιώνει τη συγκεκριμένη κατάσταση. Συνεχίζοντας, ως προς το αντικείμενο της σύγκρουσης έχουμε τις λειτουργικές και τις δυσλειτουργικές (Αντωνίου, 2008).

Αναφορικά με τον πρώτο τύπο, πήραν αυτή την ονομασία γιατί μπορούν να συμβάλλουν στην ανεύρεση λύσεων προς όφελος του οργανισμού και ειδικά έχουν να κάνουν με την κατανομή των καθηκόντων, τις ατομικές αντιλήψεις των ατόμων και τους τρόπους διαχείρισης των πόρων που έχει στη κατοχή του ο οργανισμός. Στον αντίποδα, έχουμε τις δυσλειτουργικές, οι οποίες αντλούν το όνομά τους από την ιδιότητά τους να μη συμβάλλουν στην ευημερία του οργανισμού. Επειδή έχουν να κάνουν κυρίως με το συναισθηματικό παράγοντα, καθώς τα άτομα θίγονται, νιώθουν εκμετάλλευση και άγχος, επέρχεται σταδιακά συναισθηματική καταπόνηση με επιπτώσεις αρνητικές, ατομικές και συλλογικές. Σχετικά με την προέλευση της σύγκρουσης, μπορούμε να διακρίνουμε τις ενδο-συλλογικές, εντός του ενός συλλόγου και τις δια-συλλογικές.

Σύμφωνα με τον Stoner (1989), μια διάκριση των συγκρούσεων είναι γενικά η εξής : α) Ατομικές συγκρούσεις: Στις οποίες έχουμε σύγκρουση κατά ατομική λήψη αποφάσεων, β) Οργανωσιακές συγκρούσεις: όπου έχουμε σύγκρουση ατόμων ή ομάδων εντός της ίδιας οργάνωσης, γ) Συγκρούσεις μεταξύ οργανώσεων : όπου υπάρχει σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών οργανισμών. Πολύ σημαντικό σε κάθε περίπτωση είναι η αναγνώριση των αιτιών που οδηγούν τα άτομα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στη σύγκρουση. Αυτό, γιατί εάν δεν αναγνωριστούν αυτά και δε συζητηθούν, πάντοτε θα υπάρχει το ενδεχόμενο της επανεμφάνισης της σύγκρουσης για τους ίδιους ακριβώς λόγους, πολλές φορές με ακόμη μεγαλύτερη ένταση και ολέθριες και μη αντιστρεπτές συνέπειες για ολόκληρο τον κόσμο του οργανισμού.

Αναφορικά, κάποια από αυτά τα αίτια είναι : κάθε οργανισμός αποτελείται από άτομα-ανθρώπους που διακρίνονται για την ανομοιογένεια τους, αφού αποτελούν ξεχωριστές οντότητες. Έτσι, δυσχεραίνεται η επικοινωνία μεταξύ τους και δε συντονίζονται ως προς την κοινή τους πορεία στο μέλλον του οργανισμού. Ένα ακόμη πολύ σημαντικό αίτιο είναι η μη ολοκληρωμένη ενημέρωση του προσωπικού από τους ανωτέρους του, όσον αφορά την ακριβή δομή του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν σαφή εικόνα των αρμοδιοτήτων τους, δεν γνωρίζουν επακριβώς τα καθήκοντα και τους στόχους της επιχείρησης ή ακόμη και όταν η ίδια η επιχείρηση δεν έχει εξακριβώσει και γνωστοποιήσει αυτά τα ιδανικά δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για την εγκατάσταση των συγκρούσεων.

Ακόμη, ιδιαίτερα μεγάλες διαστάσεις παίρνουν οι συγκρούσεις όταν πρόκειται να αλλάξουν βασικά χαρακτηριστικά του συλλόγου-οργανισμού, όπως είναι το ωράριο εργασίας, η επιβάρυνση με επιπλέον εργασία προς τους εργαζομένους, η μη ανταπόδοση για την προσφορά τους. Αυτά είναι μονάχα ένα μέρος από τη μεγάλη γκάμα αιτιών που οδηγούν σε σύγκρουση.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούν και οι συνέπειες των συγκρούσεων, οι οποίες συνήθως αποκτούν αρνητική έννοια, όπως άλλωστε και η έννοια της σύγκρουσης. Οι εργαζόμενοι έχουν το άγχος από την εργασία τους καθημερινά και οι προστριβές, διενέξεις και συγκρούσεις μόνο να το μεγεθύνουν είναι ικανές. Χάνουν τη συγκέντρωσή τους, υποβαθμίζεται η αυτοεκτίμησή τους, γεμίζουν με αρνητικά συναισθήματα με αποτέλεσμα να μην αποδίδουν στην εργασία τους, να μεταφέρουν την κακή τους ψυχολογία στους υπόλοιπους και έτσι υπονομεύεται το έργο του οργανισμού. Όταν συγκρούσεις δημιουργούνται μεταξύ εργαζομένων δημιουργούνται κλίκες και μικρές ομάδες μέσα στη

ίδια την ομάδα με συνέπεια να δυναμιτίζεται ακόμη περισσότερο το κλίμα και να δυσχεραίνεται η καθημερινότητα τους.

Ο οργανισμός σταδιακά χάνει τη δύναμή του, την υπόληψή του, τη φήμη του, αφού η αποδοτικότητα του πέφτει συνεχώς λόγω της απαξίωσης των εργαζομένων του προς τους σκοπούς του. Στις αρνητικές συνέπειες ανήκει επίσης το αίσθημα αδικίας και απόρριψης από τους εργαζόμενους, όταν αισθάνονται πως οι προϊστάμενοί τους μεροληπτούν εις βάρος τους. Σε τέτοιο κλίμα ψυχρό, άδικο, υποτιμημένο, όπως θεωρούνε οι πλευρές που δημιούργησαν τη σύγκρουση, ακόμη και η πιο μικρή λογομαχία έχει τη δύναμη να μετατραπεί σε μεγάλη, αγεφύρωτη σύγκρουση με ολέθριες συνέπειες. Βέβαια, υπάρχουν και οι θετικές συνέπειες από αυτό τον τομέα, δηλαδή όταν μια σύγκρουση σταματάει εγκαίρως και αναγνωρίζονται τα λάθη και ακούγονται όλες οι απόψεις και οι πλευρές εκτονώνεται η κατάσταση και αποτρέπεται μελλοντική κρίση στον οργανισμό. Κάθε φορά που μια σύγκρουση σταματά και λύνεται το πρόβλημα έρχονται πιο κοντά οι δύο πλευρές βλέποντας καθαρά πως μπορούν να συνυπάρξουν παραμερίζοντας τις διαφορές τους και όντας συγκεντρωμένοι και εστιάζοντας στους κοινούς τους στόχους.

## **2.2 Κύρια μοντέλα και βασικές θεωρίες της διαχείρισης της σύγκρουσης**

Η ύπαρξη των συγκρούσεων σε μια ομάδα ατόμων, μικρή ή μεγάλη, σε έναν οργανισμό και σε οποιαδήποτε δομή στην οποία ανήκουν άτομα, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης από πολλούς ερευνητές σε διάστημα ετών, οι οποίοι επιχειρούν να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά αυτών, καθώς και τα αίτια εμφάνισής τους, τις συνέπειες τους και τα διάφορα μέρη και πτυχές τους. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις στην έννοια της διοίκησης ενός οργανισμού αντανακλούν αυτόματα και τις απόψεις που εδρεύουν κατά καιρούς στην επιστημονική κοινότητα για το συγκεκριμένο φαινόμενο.

Η πρώτη θεωρητική προσέγγιση έγινε από τον Frederick W. Taylor (1911) και αποτελεί την πιο βασική εκδοχή στη διοίκηση των οργανισμών, επισημαίνοντας την αυστηρότητα στους κανόνες τους και την απαγόρευση αυτενέργειας ως προς την επίτευξη των στόχων. Με βάση τη θεωρία αυτή οι συγκρούσεις είναι ιδιαίτερα τοξικές για τον οργανισμό και αναγκαίο είναι να αντιμετωπίζονται άμεσα από τον ηγέτη-διευθυντή που κατά το μεγαλύτερο μέρος είναι αρμόδιος για την τήρηση των κανόνων και τον έλεγχο των εργαζομένων του (Αντωνίου, 2008). Στον αντίποδα της θεωρίας αυτής, έρχεται η Follet (1924), η οποία υποστηρίζει πως οι συγκρούσεις δεν μπορούν να αποφευχθούν και μονάχα μέσα από τον εποικοδομητικό πειραματισμό ίσως βρεθεί λύση στα προβλήματα του

οργανισμού και επέλθει τελικώς η ευημερία αυτού και των εργαζομένων του. Πρεσβεύει, ακόμη, τη σημασία της διατήρησης της ατομικότητας και τον σεβασμό προς τις ανάγκες του εργαζόμενου.

Άλλοι κύριοι εκφραστές, όπως οι Mc Gregor και C. Argyris έφεραν στο στόχαστρο του ενδιαφέροντος τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της αλληλεξάρτησης των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων μελών των οργανισμών, θεωρώντας πως οι συγκρούσεις είναι ικανές να συμβάλλουν στην διαχείριση και ανεύρεση λύσεων στα προβλήματα που ήδη προϋπάρχουν σε κάθε οργανισμό ή σύλλογο (Αντωνίου, 2008).

Ακόμη, οι νεότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν διαμορφωθεί επισημαίνουν πως οι συγκρούσεις αποτελούνε ένα μεγάλης σημασίας αναπόσπαστο κομμάτι των οργανισμών και των ατόμων που εργάζονται και δραστηριοποιούνται σε αυτούς, καθώς οι οργανισμοί δεν είναι ένα μεμονωμένο, απομονωμένο και νεκρό «σύστημα», αλλά ένα ενεργό «σύστημα» συνεχούς αλληλεπίδρασης στο οποίο συμμετέχουν πολλοί διαφορετικοί επιμέρους παράγοντες όπως το εξωτερικό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας, οι εργαζόμενοι και οι διαπροσωπικές τους σχέσεις (Αντωνίου, 2008).

Μάλιστα, έχει επικρατήσει πλέον να θεωρούνται αναγκαίες ιδιαίτερα και δημιουργικές, υπό την έννοια ότι συμμετέχουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στην εξέλιξη των ίδιων των οργανισμών επιτυγχάνοντας όχι μόνο τους σκοπούς τους, αλλά και την εξέλιξη του κάθε ατόμου-εργαζομένου σε προσωπικό επίπεδο (Κουτούζης, 1999). Σε όλους, λοιπόν, τους οργανισμούς, είναι δυνατό να εμφανιστούν διάφοροι τύποι συγκρούσεων, στα επιμέρους στάδια της διοίκησης, όπως συμβαίνει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στη διαχείριση οικονομικών πόρων, την οργάνωση και αξιολόγηση δράσεων και προσωπικού, οι οποίες δεν είναι μόνο ανάμεσα στους εμπλεκόμενους στις ιεραρχικές δομές.

Το μοντέλο των Blake & Mouton (1964) εμφανίστηκε εξηγώντας τους λόγους που ωθούν τους ανθρώπους να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με διαφορετικό τρόπο. Στηρίζεται σε δύο διαστάσεις, α) το ενδιαφέρον για την δημιουργία αποτελεσμάτων και β) το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ανάλογα με τον προσανατολισμό που έχει ο ηγέτης ενός οργανισμού είτε προς τη μια είτε την άλλη διάσταση, χρησιμοποιεί και άλλο στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων.

Έτσι, διαμορφώθηκε από εκείνους ένα «συγκρουσιακό πλέγμα» που περιλαμβάνει πέντε διαφορετικούς τύπους αντίδρασης στις συγκρούσεις των οργανισμών (Blake & Mouton, 1964).

A) Η «*αποφυγή*» αποτελεί τον πρώτο τύπο και επιλέγεται από άτομα που έχουν μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή αποτελεσμάτων στον οργανισμό και για τους ανθρώπους του οργανισμού, δηλαδή για τους υφισταμένους τους. Σε αυτή την αντίδραση ο ηγέτης της μονάδας φαίνεται να αγνοεί ή να μη θέλει να πάρει μέρος στη σύγκρουση και δεν αναλαμβάνει καμιά δράση ώστε να βρεθεί κάποια λύση στο πρόβλημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποσιώπηση του προβλήματος και των παραγόντων που οδήγησαν στη σύγκρουση, μετατίθεται ο χρόνος επίλυσης της σύγκρουσης και ελλοχεύει κάθε στιγμή ο κίνδυνος να ξεσπάσει νέα, με ολέθριες συνέπειες για τον οργανισμό.

B) Η «*εξομάλυνση*» επιλέγεται από άτομα που έχουν μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους του οργανισμού, αλλά μικρό για την παραγωγή αποτελεσμάτων. Ο διευθυντής του οργανισμού που επιλέγει τον συγκεκριμένο τύπο αντίδρασης στις συγκρούσεις προσπαθεί να διατηρήσει ένα αρμονικό κλίμα ανάμεσα στους υφισταμένους του, επισημαίνοντας τα κοινά τους σημεία. Αυτό βέβαια, δε δίνει ουσιαστικές λύσεις στα προβλήματα που επέφεραν τη σύγκρουση, με αποτέλεσμα και πάλι την αποσιώπηση του βαθύτερου προβλήματος βραχυπρόθεσμα και τον κίνδυνο της επανεμφάνισής του με καταστροφή του μέλλοντος της ομάδας και των ατόμων.

Γ) Ο τρίτος τύπος αντίδρασης είναι ο «*συμβιβασμός*», τον οποίο διαλέγουν όσοι διευθυντές έχουν μέτριο ενδιαφέρον και για τις δύο προαναφερθείσες παραμέτρους, δηλαδή την παραγωγή αποτελεσμάτων και τους ανθρώπους του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό ο διευθυντής επιλέγει να ανευρεθεί μια μέση λύση, ικανοποιώντας μέρος των «*αιτημάτων*» της κάθε πλευράς. Το αποτέλεσμα αυτού του τρόπου επίλυσης της σύγκρουσης είναι η ανεύρεση μιας επιφανειακής και ίσως παροδικής λύσης, καθώς δεν υπάρχει ικανοποίηση όλων των αναγκών καμιάς από τις δύο πλευρές και αυτό συνεπάγεται κίνδυνο για πρόκληση παρόμοιας σύγκρουσης στο μέλλον της ομάδας-οργανισμού με τις αντίστοιχες συνέπειες.

Δ) Την «*κυριαρχία*», η οποία αποτελεί τον τέταρτο τύπο αντίδρασης στις συγκρούσεις, επιλέγουν οι διευθυντές οργανισμών που δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού που διοικούν, όμως λίγο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ο διευθυντής, συγκεκριμένα, χρησιμοποιεί την επιρροή και την εξουσία που κατέχει από τη θέση στην οποία βρίσκεται και διευθετεί τις συγκρούσεις με γνώμονα το συμφέρον του οργανισμού, χωρίς να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των επιμέρους

αιτημάτων των εργαζομένων του συλλόγου. Οι λύσεις που δίνονται με αυτόν τον τρόπο είναι προσωρινές και οι εργαζόμενοι, αφού δεν έχουν υλοποιηθεί ή συζητηθεί σε βάθος οι ανάγκες τους πιθανότατα θα εμπλακούν σε νέες δυσλειτουργικές συγκρούσεις.

Ε) Ο πέμπτος και τελευταίος τύπος αντίδρασης σε προβλήματα που γεννιούνται εντός του συλλόγου είναι η «συνεργασία», η οποία επιλέγεται από διευθυντές που δείχνουν πραγματικό και μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή αποτελεσμάτων, την επίτευξη σκοπών και για τους ανθρώπους του οργανισμού τον οποίο ελέγχουν και διοικούν. Τα άτομα της διοίκησης των οργανισμών που λύνουν με αυτό τον τρόπο τις συγκρούσεις που δημιουργούνται δείχνουν ιδιαίτερο ζήλο και έμφαση στην ύπαρξη ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στις αντιμαχόμενες πλευρές, στη διατήρηση ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων και στην κατανόηση από όλους τους εμπλεκόμενους στη συγκεκριμένη σύγκρουση πως η λύση που θα βρεθεί θα είναι προς όφελος του συνόλου του οργανισμού. Βέβαια, στην εφαρμογή αυτής της μεθόδου υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις, όπως η διάθεση για ανεύρεση λύσης από κάθε πλευρά, καθώς και η ύπαρξη του ξεκάθਾਰου δικαιώματος της ελεύθερης έκφρασης των απόψεων, των επιχειρημάτων και των αναγκών όλων των πλευρών έτσι ώστε να προχωρήσουν στην εξεύρεση και εφαρμογή μιας κοινά αποδεκτής λύσης (Blake & Mouton, 1964).

Από όλα αυτά το συμπέρασμα που βγαίνει είναι πως μονάχα με την εφαρμογή της τελευταίας μεθόδου αυξάνονται οι πιθανότητες για πραγματική επίλυση των συγκρούσεων, καθώς ακούγονται, λαμβάνονται σε βάθος υπόψιν και ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων των πλευρών συμβάλλοντας στην ευημερία του συλλόγου.

Το μοντέλο των Blake & Mouton (1964) αναπροσαρμόστηκε από τον Thomas (1976), με ένα νέο που στηρίχθηκε και εκείνο σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι η «συνεργασία», μέσω της οποίας επισημαίνεται η ικανοποίηση των αιτημάτων και αναγκών της αντίθετης πλευράς και η δεύτερη είναι η «επιβολή» που χρησιμοποιείται από άτομα που ενδιαφέρονται για την υλοποίηση των δικών τους αναγκών. Αυτό το μοντέλο οδηγείται στη συνέχεια σε 5 επιπλέον τύπους επίλυσης των συγκρούσεων που είναι: α) η «αποφυγή» της σύγκρουσης, όπου κανείς δεν ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των αναγκών της άλλης, β) η «προσαρμογή», στην οποία και οι δύο πλευρές κάνουν υποχωρήσεις από κοινού, σκεπτόμενες το κοινό τους καλό μέσω της ευημερίας του οργανισμού, γ) ο «ανταγωνισμός», με βάση την οποία ο πιο ισχυρός επιβάλλει την άποψή του, μη λογαριάζοντας την απέναντι πλευρά, δ) ο «συμβιβασμός», όπου οι πλευρές βρίσκουν μια χρυσή τομή στο πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί και τέλος, ε) η «συνεργασία», που

αποτελεί τη μέθοδο που οι αντίπαλες πλευρές επιχειρούν με τις προσπάθειές τους να βρουν μια λύση που ικανοποιεί κάθε πλευρά (Thomas,1976).

Στην συνεχόμενη πορεία των ερευνών, ο Rahim (1983) προχώρησε στη δημιουργία ενός καινούριου μοντέλου, το οποίο διαφέρει ως προς τα δυο προηγούμενα όσον αφορά τις διαστάσεις που κρίνουν τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων. Σε αυτό το μοντέλο, την πρώτη διάσταση αποτελεί «το ατομικό συμφέρον», με βάση το οποίο τα άτομα δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση των δικών τους αναγκών και η δεύτερη διάσταση είναι «το ενδιαφέρον για τους άλλους». Σύμφωνα με τη δεύτερη διάσταση, τα άτομα δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών της άλλης πλευράς.

Έτσι, οι τύποι διαχείρισης των συγκρούσεων που απορρέουν από τους συνδυασμούς των παραπάνω διαστάσεων, ανάλογα με τη σημασία που δίνει κάποιος στον εαυτό του ή στους άλλους, θα μπορούσαν να είναι: η κυριαρχία, η αποφυγή, ο συμβιβασμός, καθώς και η ενσυναίσθηση.

### **2.3 Η διαχείριση της σύγκρουσης ως διάσταση (διαδικασία) «πρόληψης» στους χώρους εργασίας**

Οι συγκρούσεις δεν μπορούν να αποφευχθούν σε έναν οργανισμό, ιδιαίτερα στο σημερινό κόσμο και περιβάλλον, στο οποίο πολυάριθμοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνισμού (αθέμιτου ή θεμιτού) και επηρεάζουν τους στόχους είτε ατομικούς είτε συλλογικούς. Όμως, δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός πως μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κίνητρα με θετικά αποτελέσματα, εάν η διαχείριση τους γίνεται σωστά, με βάση το ότι αναδεικνύουν τα προβλήματα κάνοντάς τα ορατά σε όλους και ωθούν τους ενδιαφερομένους να βρουν λύσεις συμφέρουσες για όλους και όσο το δυνατόν πιο αποδεκτές. Αυτό που πρέπει να προλαμβάνεται είναι οι συγκρούσεις που κλιμακώνονται σε τέτοιο βαθμό ώστε να καταστούν επιζήμιες για όλους στον οργανισμό. Έτσι, γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα και αναγκαιότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων στους οργανισμούς, οι οποίες, μέσα από βασικές δεξιότητες και γνώσεις, έχουν τη δύναμη να φέρουν αξιοθαύμαστα αποτελέσματα.

Ένας διευθυντής ενός οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις πιθανές επερχόμενες συγκρούσεις και να λαμβάνει κατάλληλη δράση που να είναι φυσικά προληπτική. Θα πρέπει να κατανοήσει πραγματικά και σε βάθος τα αίτια δημιουργίας των συγκρούσεων, να αναλύσει τις επιπτώσεις από αυτές και να προσπαθήσει να βρει τις κατάλληλες μεθόδους που πρέπει να ακολουθήσει για να διαχειριστεί τη σύγκρουση

αποφεύγοντας την παρακμή όλου του οργανισμού. Με αυτή την προσέγγιση, από μέρους της διοίκησης δημιουργείται θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του συλλόγου. Επομένως, οι διευθυντές θα πρέπει να κατέχουν ειδικές γνώσεις περί αυτού του θέματος, να αντιδρούν εποικοδομητικά και κυρίως ψύχραιμα σε καταστάσεις σύγκρουσης, και να δημιουργούν ένα ανοιχτό και συνάμα ελεύθερο κλίμα για την επικοινωνία μεταξύ των αντικρουόμενων πλευρών.

Οι τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων καλό θα είναι να έχουν ως βασικό θεμέλιο την διατήρηση ενός επιπέδου κατά το οποίο, όλες οι διαφορετικές απόψεις θα ακούγονται αλλά δεν θα φτάνουν σε σημείο να απειλούν την παραγωγικότητα του οργανισμού. Καθίσταται σημαντικό η διοίκηση να ανακοινώνει με επιχειρήματα και παραδείγματα τις συνθήκες που οριοθετούν τη νοοτροπία του οργανισμού με γνώμονα την αντικειμενική αξιολόγηση της κατάστασης και την ελευθερία για νέες ιδέες. Από μέρους φυσικά των μελών της ομάδας θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και σημασία στην ηρεμία και τη συλλογικότητα και να τις απόψεις και τα αισθήματα σέβονται οποιαδήποτε άποψη από τα υπόλοιπα άτομα.

Η κατάσταση που επικρατεί κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης μπορεί να επιλυθεί με τη συμπερίληψη των ενεργειών ορισμένων μελών της ομάδας που μπορούν να εκφράζουν τις απόψεις τους παρακινώντας ταυτόχρονα και άλλους να κάνουν το ίδιο. Ο ανταγωνισμός, ο οποίος όπως αναφέρθηκε είναι πλέον σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας σε κάθε τομέα, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη καλύτερων επιδόσεων όταν είναι θεμιτός και δίνονται και αντίστοιχα κίνητρα, ενώ ορισμένες δομικού περιεχομένου αλλαγές, όπως η μεταφορά σε άλλες πιο ταιριαστές θέσεις ορισμένων μελών της ομάδας, ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων του καθενός σε συνδυασμό με την ανάδειξη της ηγεσίας, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη διαχείριση μιας σύγκρουσης.

Αφού επέλθει η εκτόνωση της κατάστασης, το έργο δε σταματά εκεί, καθώς ο διαχειριστής-διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να συλλάβει την πιθανή πηγή της σύγκρουσης, επαναφέροντας την ομαλότητα και εξουδετερώνοντας τοξικούς και μη αποδοτικούς παράγοντες. Βασικά ζητήματα για τα οποία πρέπει να λάβει σύντομα δράση είναι η συμπεριφορά των μερών, η κατάσταση σε πιθανή αποτυχία των στόχων, η δυσχέρεια στην επικοινωνία, ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος για αποφυγή σύγκρουσης κατά την εμφάνιση επόμενου προβλήματος.

Η σύγκρουση αποτελεί τις περισσότερες φορές το αποτέλεσμα άλυτων και μη εκφρασμένων παραπόνων και προβλημάτων και όχι μόνο ένα πρόβλημα από μόνη της.



Μπορεί να είναι συνέπεια κακής και μη οργανωμένης διαχείρισης σε πολλά επίπεδα ενός οργανισμού, δυσλειτουργικής ηγεσίας ή κακής επιλογής των εργαζομένων. Στις περιπτώσεις που τα αίτια αυτά δεν έχουν αντιμετωπιστεί και έχουν παρακαμφθεί θα ελλοχεύει συνεχώς ο κίνδυνος επανεμφάνισης αντιδικιών και διενέξεων. Οπότε ο αρμόδιος διευθυντής σε κάθε συγκεκριμένη χρονική στιγμή είναι υποχρεωμένος να λύνει τα προβλήματα αντιμετωπίζοντας την πηγή τους και όχι απλά το σύμπτωμά τους που είναι η σύγκρουση.

Ο κύριος λόγος εμφάνισης των συγκρούσεων είναι οι άνθρωποι, πράγμα που σημαίνει πως από εκείνους τους ίδιους θα πρέπει να ξεκινά η αντιμετώπιση της τοξικότητας κάθε παράγοντα, ο οποίος εγκυμονεί κινδύνους για τους σκοπούς και το μέλλον της επιχείρησης. Είναι αναγκαίο να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα σεμινάρια-ανοιχτές συζητήσεις όπου θα αναλύονται εις βάθος οι λόγοι των προβλημάτων καταλήγοντας σε μια κοινή λύση. Ευνοϊκό θα ήταν εάν τα άτομα μιας επιχείρησης προσπαθούσαν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους, να κατορθώσουν να μη παρασύρονται από εκείνα και να οδηγούνται στο να εκφράζουν απόψεις αντικειμενικές και με ορθό τρόπο, αποφεύγοντας έτσι τη σύγκρουση. Η αύξηση της γνώσης και της εφαρμογής όσον αφορά τη διαχείριση του λόγου και των συναισθημάτων των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, σε έναν οργανισμό αν και αποτελεί μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και σαφή ουσιαστική προσπάθεια από όλους, αξίζει να υλοποιηθεί, αφού οι καρποί θα επιστρέψουν στους ίδιους τους ενδιαφερόμενους σταδιακά.

## **2.4 Η «αξιοκρατία» του ηγέτη ως μέσο διαχείρισης των συγκρούσεων στους χώρους εργασίας και τις μονάδες υγείας**

Όπως έχει αναφερθεί, καθοριστικό ρόλο στην διευθέτηση μιας σύγκρουσης επιτελεί ο διαχειριστής αυτής που συνήθως είναι και ο ηγέτης του οργανισμού και οι στρατηγικές που θα επιλέξει ως μέσα διαχείρισης. Είναι ιδιαίτερος σημαντικό, αν όχι το σημαντικότερο, να κατανοήσει πραγματικά ο ηγέτης και να καθιερώσει ως τρόπο ζωής του στην καθημερινότητα της επιχείρησής του το γεγονός πως πρέπει να μην καταστείλει ή να αποφύγει απλώς τις συγκρούσεις, αλλά να επιφέρει τη λύση σε αυτές. Εάν οι συγκρούσεις δεν τελειώσουν με τον ορθό τρόπο, πιθανώς θα αποβούν μοιραίες και επιζήμιες για τον οργανισμό ολόκληρο.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο από πλευράς του ηγέτη είναι να δίνει στον υφιστάμενό του το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς με τον τρόπο αυτό οποιαδήποτε

αντιδικία-σύγκρουση μεταξύ οποιουδήποτε συνδυασμού ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση (ηγέτης-εργαζόμενοι, εργαζόμενοι-εργαζόμενοι) δε θα πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις μόνο και μόνο από το γεγονός της μη ευχαρίστησης στην εργασία. Οι ηγέτες πρέπει να αξιολογούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους για να κατανοήσουν τις επιπτώσεις που αυτή έχει για τους εργαζομένους στο χώρο.

Ο σωστός ηγέτης πρέπει να αμείβει τον εργαζόμενο λόγω της καλής του απόδοσης και να μη μένει απλά στο γεγονός ότι πρέπει να αποδίδει στους ίδιους ρυθμούς συνεχόμενα. Θα πρέπει να παρέχει πέρα από κίνητρα, επιπρόσθετες παροχές στους υφισταμένους του για την εργατικότητά τους, την αποδοτικότητά τους και την προσπάθειά τους για το καλό και την ευημερία της επιχείρησης. Η λεκτική αναγνώριση και κάποιος έπαινος, ακόμη και χωρίς χρηματική ανταμοιβή, έχουν τη δύναμη να αναπτερώσουν το πεσμένο ηθικό και αναδειξουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων.

Ο χώρος εργασίας θα πρέπει να είναι κατάλληλα διαμορφωμένος έτσι ώστε να νιώθουν οι υφιστάμενοι όμορφα στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Να τους καλλιεργείται η εντύπωση αληθινά πως είναι και δικός τους χώρος και να μην αισθάνονται ξένοι σε ένα μέρος όπου περνάνε πολλές ώρες την ημέρα. Οι καλές αυτές λοιπόν, συνθήκες εργασίας είναι ευθύνη του ηγέτη να τις υλοποιήσει, βάζοντας τον εαυτό του στη θέση των εργαζομένων, καθώς μονάχα έτσι θα καταλάβει και θα δει από τη δική τους οπτική γωνία τα πράγματα. Όσο καλύτερες συνθήκες εργασίας δημιουργούνται από τον ηγέτη, τόσο λιγότερα παράπονα και άσχημες συμπεριφορές θα γεννιούνται εντός του οργανισμού.

Η εποπτεία των εργαζομένων από υψηλόβαθμα στελέχη είναι ένα ζήτημα λεπτό διαχρονικό και στις μέρες μας υπερβολικά αγχωτικό, ψυχοφθόρο καθώς μέσω αυτής της εποπτείας διαφαίνεται η το έργο που προσφέρει ο καθένας. Αυτή η διαδικασία είναι από μόνη της ιδιαίτερα δύσκολη να την υποστεί ο εργαζόμενος και για αυτό το λόγο δεν θα πρέπει να γίνει ακόμη δυσκολότερη από τη συμπεριφορά των ηγετών και τα εποπτικά όργανα. Θα ήταν πιο πρόσφορο, ίσως, να είναι μια διαδικασία συνεχής, εξελισσόμενη, η οποία όμως θα έχει πολύ περισσότερο τον συμβουλευτικό παρά τον κατακριτικό και ελεγκτικό ρόλο που κατέχει σήμερα. Σημαντικό δε, σε κάθε περίπτωση είναι τα λάθη των εργαζομένων να αναδεικνύονται με τέτοιο τρόπο από τα ελεγκτικά όργανα και τους ηγέτες, χωρίς να στιγματίζονται και να υποτιμώνται από τους τελευταίους. Παράλληλα να επισημαίνεται ο σωστός τρόπος για να κερδίζουν και οι εργαζόμενοι και η ίδια η επιχείρηση.

Μέσα σε έναν οργανισμό, όπως έχει αναφερθεί, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί χαρακτήρες και μεγάλος αριθμός συμπεριφορών. Όλοι όμως επιθυμούν να έχουν την ίδια αντιμετώπιση

από τους ανωτέρους και τους όμοιούς τους. Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να μην μεροληπτεί υπέρ κάποιων συγκεκριμένων ατόμων είτε θετικά είτε αρνητικά, να μην είναι προκατειλημμένος με κανέναν εργαζόμενο του. Να υπάρχει δικαιοσύνη σε όλο το σύνολο του οργανισμού και αυτό το αίσθημα δικαιοσύνης να καταλαμβάνει τον κάθε εργαζόμενο, ανεξαρτήτου βαθμού στην επιχείρηση. Σε κάθε αρνητικό γεγονός που οφείλεται σε ένα μεμονωμένο άτομο κρίνεται σκόπιμο να επιρρίπτονται οι ίδιες ευθύνες όπως και σε οποιοδήποτε άλλο. Το ίδιο βεβαίως, ισχύει και στη περίπτωση που κάτι θετικό οφείλεται σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, το οποίο θα πρέπει να αμειφθεί όπως και αντίστοιχος εργαζόμενος για παρόμοιο γεγονός. Όταν όλοι αντιμετωπίζονται ισάξια και δίκαια, πέρα από την πρόληψη πιθανών συγκρούσεων, κερδίζει στο τέλος η επιχείρηση αφού δεν μένουν δυσαρεστημένοι οι εργαζόμενοι και συνεχίζουν να παράγουν κανονικά το έργο τους.

Η ελευθερία στην έκφραση από κάθε μέλος ενός οργανισμού πρέπει να είναι δεδομένο από τον ηγέτη, να ακούει τους υφισταμένους του, να ασπάζεται τους προβληματισμούς τους, να τους δίνει το δικαίωμα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και να συζητά ανοιχτά μαζί τους. Σε κάθε άλλη περίπτωση οποιαδήποτε ένταση δημιουργείται δε θα συζητιέται, δε θα ζυγίζεται με αποτέλεσμα να δυναμιτίζεται κάθε κατάσταση και να συγκρούονται οι πλευρές. Αν όμως υπάρχει η επιλογή της ανοιχτής και ελεύθερης έκφρασης οποιοσδήποτε διαπληκτισμός ή πρόβλημα ή σύγκρουση δε θα λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις, με συνέπεια να μη απομακρύνεται ο οργανισμός από το έργο του.

Τέλος, καθίσταται μεγάλης σημασίας η αποφυγή από μέρους του ηγέτη της χρησιμοποίησης του φόβου απώλειας της εργασίας προς τους εργαζόμενους. Οι τελευταίοι δεν πρέπει να αισθάνονται φόβο για να εκτελούν σωστά τη δουλειά τους, ούτε να αγχώνονται σκεπτόμενοι την απώλεια της εξαιτίας κάποιου λάθους τους. Ο ηγέτης είναι αναγκασμένος να βρίσκεται δίπλα στον υφιστάμενό του στα λάθη του και στους προβληματισμούς του, καθώς και να μη τους καλλιεργεί το φόβο της απώλειας εάν αποσκοπεί στην ευημερία της επιχείρησής του και στην αποφυγή και γρήγορη επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων.

## **Κεφάλαιο Τρία – Ο χώρος των υγειονομικών μονάδων ως βασικός πυλώνας κοινωνικής προσφοράς**

### **3.1 Βασικές διαστάσεις της πραγματικότητας της υγειονομικής περίθαλψης στην Ελλάδα**

Υπάρχουν διάφορες διαστάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή και κατανόηση ενός συστήματος υγειονομικής περίθαλψης. Μία από τις σημαντικότερες είναι αυτή της αποτελεσματικότητας που αποτελεί το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται η επιθυμητή απόδοση, παίρνοντας βέβαια υπόψη τη σωστή παροχή υπηρεσιών υγείας (The National Quality Measures Clearinghouse™, 2004) (Arah O. , Klazinga, Delnoij, ten Asbroek, & Custers, 2003) (WHO, The World Health Report 2000. Health Systems: Improving Performance, 2000).

Η ασφάλεια, αποτελεί μία άλλη διάσταση, με την οποία περιγράφεται η διαδικασία αποφυγής και βελτίωσης αρνητικών συνεπειών και επιπλοκών που πηγάζουν από την ίδια την υγειονομική περίθαλψη. Ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να έχει ως βασικό γνώμονα τον ασθενή και να επικεντρώνεται ξεκάθαρα σε αυτόν. Σε αυτή την περίπτωση κάνουμε λόγο για επικέντρωση, η οποία αξιολογείται από τον ασθενή με βάση τις υγειονομικές του εμπειρίες (σχέση του με τον θεράποντα ιατρό).

Ένα σύστημα υγείας, επιπλέον, θα πρέπει να είναι αποδοτικό, δηλαδή να χαρακτηρίζεται από βέλτιστη χρήση των πόρων του (συνήθως με το μικρότερο δυνατό κόστος) αποφέροντας τα μέγιστα αποτελέσματα και οφέλη. Υπάρχουν και άλλες λιγότερο συχνές, αλλά εξίσου σημαντικές διαστάσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την περιγραφή των συστημάτων παροχής υγειονομικής φροντίδας. Η αποδοχή έχει την έννοια πως τα συστήματα συμμορφώνονται με τις προσδοκίες των ασθενών-χρηστών και προσπαθούν να υλοποιούν τις επιθυμίες τους.

Τέλος, η ικανότητα, η επάρκεια και η καταλληλότητα έχουν να κάνουν με το ότι το προσωπικό των συστημάτων υγείας και οι κλινικές πρακτικές που αυτό ασκεί είναι ενημερωμένα πλήρως και σύμφωνα με τα νεότερα δεδομένα για να γίνει το καλύτερο δυνατό για τον ασθενή. Δυστυχώς, στη σημερινή εποχή, πολλές από αυτές τις διαστάσεις τείνουν να εγκαταλειφθούν και να παραμεριστούν στα πλαίσια της ευρύτερης κοινωνικής και οικονομικής κρίσης. Τα κοινωνικοοικονομικά ζητήματα δεν αφήνουν το προσωπικό του σημαντικού αυτού τομέα (της Υγείας) να προσφέρει τις υπηρεσίες του με αυταπάρηση

χωρίς προσωπικό όφελος, καθώς είναι και εκείνοι θύματα μιας γενικότερης παγκόσμιας κρίσης σε πολλούς τομείς.

### **3.2 Ιστορική εξέλιξη της υγειονομικής περίθαλψης**

Οι υπηρεσίες στο χώρο της υγείας εξελίσσονται παράλληλα με την ανθρώπινη ιστορία, αφού η προστασία της υγείας βρίσκεται πάντοτε στο επίκεντρο της ανθρώπινης δραστηριότητας. Από την αρχική ιδέα της προώθησης της υγείας μέχρι σήμερα έχει γίνει αντιληπτό πως οι υπηρεσίες υγείας αναγκαίο είναι να λαμβάνουν υπόψη πολλούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν την υγεία και πως τελικά η προαγωγή της υγείας επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής πολλών φορέων, όπως είναι η κοινωνία, η οικογένεια, η βιομηχανία, ο εργασιακός χώρος, οι κοινωνικές και ιατρικές υπηρεσίες και όχι μονάχα εντός των πλαισίων παροχής υπηρεσιών υγείας.

Από το 1945 μέχρι και το 1970 η εξέλιξη της τεχνολογίας ήταν μεγάλη και με ταχείς ρυθμούς. Η τεχνολογική αυτή εξέλιξη επηρέασε φυσικά και το χώρο της υγείας με συνέπεια τη δημιουργία νοσοκομείων με εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα διάφορα νοσήματα. Έτσι, επικράτησε η συνεχόμενη προσπάθεια από μέρους των επιστημόνων της υγείας και από τους κυβερνητικούς φορείς των χωρών για να αυξηθεί η χρήση των ιατρικών υπηρεσιών (ετήσιος γενικός έλεγχος στα πλαίσια της πρόληψης, εργαστηριακές εξετάσεις).

Δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην ενημέρωση των πολιτών για τις ιατρικές υπηρεσίες, με στόχο την μύησή του στη συχνή χρήση αυτών με σκοπό την έγκαιρη διάγνωση και αντιμετώπιση των διαφόρων νοσηρών καταστάσεων. Το αποτέλεσμα ήταν να προσανατολίζονται οι πολίτες σε όλο και περισσότερες ιατρικές εξετάσεις και στις αντίστοιχες δομές παροχής τους, χωρίς να ακολουθούν το βασικό μονοπάτι της πρόληψης και της προάσπισης της υγείας. Κατά συνέπεια υπήρχε αυξημένη ζήτηση παροχής υπηρεσιών υγείας δίχως να συντρέχουν σοβαροί ιατρικοί λόγοι. Κάθε οργανωμένος φορέας παροχής υπηρεσιών υγείας πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά, ώστε να εκπληρώνει την αποστολή του, δηλαδή την πρόληψη ή την αποκατάσταση της υγείας των ατόμων.

Στη διάρκεια 1945-1970, ο σχεδιασμός της δημόσιας υγείας δημιουργούσε λοιπόν, αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες υγείας χωρίς να υπάρχει πραγματική ανάγκη, με συνέπεια την αύξηση του κόστους των υπηρεσιών υγείας και κακή διαχείριση των αντίστοιχων πόρων, ελλιπής πρόληψη, οπότε δεν επιτυχανόταν η ιδέα της ουσιαστικής προαγωγής της υγείας. Έτσι, μέχρι το 1970 οι υπηρεσίες υγείας και η ιατρική ήταν ταυτισμένες με το χώρο

των νοσοκομείων, δηλαδή την τριτοβάθμια περίθαλψη. Περί το 1973 έγινε προσπάθεια για την εφαρμογή της σωστής πρόληψης και της προαγωγής της υγείας, για να περιοριστούν οι συνεχώς αυξανόμενες δαπάνες των νοσοκομείων που ήταν αποτέλεσμα της υπερβολικής ζήτησης υπηρεσιών υγείας. Από το 1970 και έπειτα που δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ουσιαστική έννοια της πρόληψης των διαφόρων νοσημάτων, άλλαξε η ταξινόμηση των υπηρεσιών υγείας και ταξινομούνται σε τρία επίπεδα: το πρωτοβάθμιο, το δευτεροβάθμιο και το τριτοβάθμιο.

Στο πρώτο περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες πρωτοβάθμιας φροντίδας της υγείας, δηλαδή τα πολυιατρεία, τα κέντρα υγείας και οι γενικοί ιατροί. Αυτές οι υπηρεσίες έχουν ως στόχο όλες τις βασικές πτυχές της παροχής φροντίδας για όλες τις περιπτώσεις που δεν χρειάζεται νοσηλεία στο νοσοκομείο εφαρμόζοντας τη θεραπεία, την πρόληψη, καθώς και την αυτοφροντίδα. Το δευτεροβάθμιο επίπεδο υγείας περιλαμβάνει τη περίθαλψη από τοπικά μικρού ή μεσαίου μεγέθους νοσοκομεία, τα οποία στελεχώνονται από τις βασικές ειδικότητες (παθολογία, γυναικολογία, χειρουργική, παιδιατρική) και επίσης τα βασικά εργαστήρια (ακτινολογικό, μικροβιολογικό). Το τελευταίο και τριτοβάθμιο επίπεδο υγείας περιλαμβάνει την νοσοκομειακή περίθαλψη από μεγάλα νοσοκομεία που κατέχουν όλες τις ειδικότητες και έχουν εξειδικευμένες λύσεις σε κάθε ιατρική ανάγκη που μπορεί να έχει κάποιος πολίτης. Όλα αυτά τα επίπεδα για να παρέχουν ορθά τις λύσεις τους θα πρέπει να διασυνδέονται λειτουργικά και να μην λειτουργούν σαν αυτόνομες τελείως μονάδες.

Έτσι, ξεκίνησε να διαμορφώνεται μια νέα ταξινόμηση κατά την οποία έχουμε τέσσερα στάδια. Στο πρώτο γίνεται σωστή εκτίμηση των ατόμων που πραγματικά χρειάζονται φροντίδα, στο δεύτερο γίνεται αναγνώριση των αιτιών-λόγων που οδήγησαν την ανάγκη στο άτομο για αναζήτηση ιατρικής φροντίδας, στο τρίτο στάδιο έχουμε την αναζήτηση της ανάλογης στρατηγικής ώστε να εφαρμοστεί η πρόληψη και η αντιμετώπιση των παραγόντων κινδύνου που εντοπίστηκαν στα προηγούμενα στάδια, ενώ στο τελευταίο γίνεται η αξιολόγηση της εφαρμογής της ορθής στρατηγικής και ο επαναπροσδιορισμός των πραγματικών αναγκών του πληθυσμού με σκοπό την προαγωγή της υγείας του γενικού πληθυσμού.

Βασικές παράμετροι προσφοράς της υγειονομικής περίθαλψης στο κοινωνικό σύνολο. Πολλές μελέτες υποστηρίζουν πως η υγεία με την οικονομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και η μεταξύ τους σχέση οξύνει τον προβληματισμό από την κοινωνία εξαιτίας της ύπαρξης σοβαρών οικονομικών ανισοτήτων μεταξύ των χωρών, αλλά και εντός τους (Figueras et al., 2008· Marmot, 2005, 2010· Suhrcke et al., 2005· Wagstaff, 2002· WHO, 2000). Είναι

ευρέα η αντίληψη με βάση την οποία «η φτώχεια γεννά την αρρώστια, ενώ ο πλούτος προάγει την υγεία» (Τούντας, 2000, σελ. 156).

Θεωρείται δε πως υπάρχει σαφής αντιστοιχία μεταξύ της υγείας του πληθυσμού και της οικονομίας του. Πιο συγκεκριμένα, με βάση την οικονομική προσέγγιση της υγείας, όταν κάποιο άτομο είναι άρρωστο δε δύναται να συμμετάσχει στις παραγωγικές διαδικασίες λόγω και μόνο της κατάστασής του, ενώ ταυτόχρονα επιβαρύνεται το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο. Αποτέλεσμα αυτού είναι η υγεία να αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες κοινωνικής ευημερίας, συμβάλλοντας ενεργά στη βελτίωση του επιπέδου κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας καθώς και στην προαγωγή του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Παράλληλα, η βελτίωση της κατάστασης υγείας του πληθυσμού και η κράτησή της σε υψηλά επίπεδα αποτελεί αναγκαίο παράγοντα για την ύπαρξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και την ομαλή συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας. Η ύπαρξη ικανοποιητικού επιπέδου στον τομέα της υγείας πιθανώς να επηρεάσει αυξητικά το εισόδημα, καθώς τα άτομα συνεχίζουν να εργάζονται, έχοντας τη σωματική και πνευματική δύναμη να τους προωθεί, βελτιώνοντας σε αρκετά μεγάλο βαθμό τα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα της εργασίας τους. Σε κάθε περίπτωση από τους αναλυτές που υποστηρίζουν αυτή την αντίληψη, καλούνται οι υπεύθυνοι που χαράσσουν τις διάφορες πολιτικές να διερευνήσουν την αύξηση των δαπανών για τον τομέα της υγείας ως ενδεχόμενη κινητήρια δύναμη που μπορεί να επιφέρει ανάπτυξη της οικονομίας προάγοντας την κοινωνική ευημερία. Τα συστήματα υγείας έχουν την ικανότητα να βοηθήσουν στην οικονομική ανάπτυξη, υπό την έννοια ότι συχνά στοιχειοθετούν βασικό εθνικό εργοδότη, ενώ παράλληλα συνδράμουν δυναμικά στην αύξηση της έρευνας και των καινοτομιών στην τεχνολογία (Figueras et al., 2008· The Tallinn Charter, 2008· WHO, 2009a, 2009b).

Από συγκριτικές μελέτες προκύπτει το γεγονός πως η αύξηση του προϋπολογισμού για την υγεία πάνω από ένα συγκεκριμένο όριο δεν συνεπάγεται την βελτίωση του επιπέδου υγείας (OECD, 1994· Daniels et al., 2000· Τούντας και Αλαμάνος, 1999). Κλείνοντας, δε θα πρέπει να λησμονούμε και το γεγονός πως όλη αυτή η αντίληψη είναι αμφοτερόπλευρη, καθώς ένα καλό επίπεδο εισοδηματικής ικανότητας μπορεί να προσφέρει ως ένα βαθμό την υγεία. Έχει παρατηρηθεί μέσω εμπειριών αναλυτών ότι ο οικονομικός πλούτος έχει τη δύναμη να επιδράσει θετικά στην υγεία του πληθυσμού μιας χώρας μέχρι όμως το σημείο στο οποίο η οικονομική ανάπτυξη της χώρας δεν έχει υπερβεί ένα ορισμένο επίπεδο (Τούντας και Αλαμάνος, 1999).

Η υπέρβαση αυτού του συγκεκριμένου ορίου συνήθως οδηγεί στην αποκαλούμενη νοσηρότητα της αφθονίας. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως αφού στον τομέα της υγείας ανήκει και ο ψυχικός κόσμος του κάθε ανθρώπου, είναι ιδιαίτερα σημαντικός αυτός επίσης για την κοινωνική ευημερία. Ένα άτομο υγιές νιώθει όμορφα ψυχικά, είναι ζωντανό, με ενέργεια και αυτό εκπέμπεται αυτομάτως στον χώρο εργασίας του, πράγμα που οδηγεί στην επιτέλεση των σκοπών του συνόλου-οργανισμού στο οποίο ανήκει και εργάζεται.

### **3.3 Κύρια μοντέλα και βασικές θεωρίες της διάρθρωσης του υγειονομικού συστήματος**

Ένα σύστημα υγείας διαμορφώνεται με βάση ένα συγκεκριμένο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο, με τις σύγχρονες αντιλήψεις να υποστηρίζουν την υιοθέτηση των τεσσάρων προηγούμενων σταδίων. Με την πάροδο του χρόνου, τα συστήματα υγείας εξελίσσονται, άλλοτε παρακινούμενα από την εκάστοτε πολιτική εξουσία, άλλοτε από την επίδραση της κοινωνίας και αδιαμφισβήτητων επιστημονικών-τεχνολογικών επιτευγμάτων. Αυτός είναι και ο λόγος που σε κάθε εποχή υπάρχουν διαφορετικής δομής συστήματα υγείας, αντιστοιχώντας στις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας. Κατά τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, το σύστημα υγείας ορίζεται ως «οι ενσυνείδητες προσπάθειες, των οποίων πρωταρχικός σκοπός είναι η προαγωγή, η αποκατάσταση και η διατήρηση υγείας». Σύμφωνα με τον Roemer (1997) σύστημα υγείας είναι «ο συνδυασμός πόρων, οργανωτικών συστημάτων, χρηματοδοτικών σχημάτων και διοικητικών μεθόδων, που αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών υγείας στον πληθυσμό». Γενικά, ένας κοινά αποδεκτός ορισμός που καλύπτει αρκετά την έννοια του συστήματος υγείας είναι πως αποτελεί ένα οργανωμένο σύνολο επιμέρους υποσυστημάτων υγείας, που βρίσκονται υπό διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ τους και με το υπόλοιπο οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό περιβάλλον και συνεργάζονται με σκοπό την προαγωγή και προστασία της υγείας του πληθυσμού. Με βάση τον τρόπο δημιουργίας, χρηματοδότησης, οργάνωσης, παραγωγής και διανομής των υπηρεσιών υγείας, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές μορφές συστημάτων υγείας: το ιδιωτικό ή φιλελεύθερο, το κρατικό ή δημόσιο (εθνικό σύστημα υγείας, τύπου Beveridge) και το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης (τύπου Bismarck). Το φιλελεύθερο σύστημα υγείας ή σύστημα ιδιωτικής ασφάλισης βασίζεται στον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης και οι χρήστες του με την ελεύθερη οικονομική επιλογή ζητούν υπηρεσίες υγείας σε τιμές που διαμορφώνονται ανάλογα με την ισορροπία τριών αγορών (Υφαντόπουλος, 2003): της νοσοκομειακής περίθαλψης, της έξω-νοσοκομειακής περίθαλψης και της φαρμακευτικής περίθαλψης. Οι βασικές αρχές αυτού του συστήματος



υγείας είναι οι εξής: ατομική ιδιοκτησία και οικονομική ελευθέρια, ενώ το κύριο χαρακτηριστικό είναι πως οι παροχές υγείας λαμβάνονται μέσω του συστήματος ιδιωτικής ασφάλισης. Αυτό σημαίνει πως η χρηματοδότηση του ατόμου γίνεται από τις ασφαλιστικές εταιρίες μέσω των ασφαλιστικών εισφορών, ενώ το είδος των παροχών διαφέρει ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις του ατόμου. Σύμφωνα όμως με τη διαφοροποίηση του εισοδήματος των πολιτών και της προσωπικής ελεύθερης επιλογής, γεννιέται το ερώτημα κατά πόσο το σύστημα αυτό έχει ως αρχή την ισότητα και την προσβασιμότητα από όλους τους χρήστες. Κύριος εκπρόσωπος του φιλελεύθερου συστήματος είναι οι ΗΠΑ, αφού το 74% του πληθυσμού είναι ασφαλισμένο σε ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρίες και το σύστημα χαρακτηρίζεται από μεγάλες κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες και ατέλειες (Οικονόμου, 2004).

Το πρώτο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης θεσπίστηκε το 1880 από το Γερμανό καγκελάριο Bismarck. Σε αυτό το σύστημα η παροχή υπηρεσιών υγείας είναι δυνατή και από τον ιδιωτικό και από τον δημόσιο τομέα, ενώ παράλληλα η χρηματοδότηση του ασφαλιστικού συστήματος προέρχεται από τα μέλη του, καθώς έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα. Τα βασικά σημεία του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης είναι η κάλυψη σε όλη την έκταση των αναγκών του γενικού πληθυσμού σύμφωνα με την αρχή της κοινωνικής δικαιοσύνης με την ταυτόχρονη υποχρεωτική ασφαλιστική κάλυψη και τέλος η χρηματοδότηση μέσω εισφορών των πολιτών με βάση το εισόδημά τους. Ακόμη ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η δυναμική κρατική παρέμβαση που έχει σκοπό να εξασφαλίσει την μέγιστη απόδοση του ασφαλιστικού φορέα (Υφαντόπουλος, 2003 · Λιαρόπουλος, 2007).

Κύριοι εκπρόσωποι εδώ αποτελούν η Γαλλία και η Γερμανία, αν και διαχωρίζεται ως προς το «συμβολαιακό σύστημα», υιοθετημένο από Γερμανία, Αυστρία, Ολλανδία και το «σύστημα αποζημίωσης» (Γαλλία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο). Στο συμβολαιακό σύστημα (contractual), η χρηματοδότηση εξασφαλίζεται από τις ασφαλιστικές εισφορές και τον κρατικό προϋπολογισμό, ενώ υπάρχει ασφαλιστικός φορέας. Επίσης, ο χαρακτήρας της παραγωγής υγειονομικής φροντίδας είναι δημόσιος και η αμοιβή των προμηθευτών αυτής, προέρχεται βάση συμβάσεων με τον ασφαλιστικό φορέα. Στο δεύτερο σύστημα, αυτό της αποζημίωσης (reimbursement), ομοίως με το συμβολαιακό, η χρηματοδότηση προέρχεται από ασφαλιστικές εισφορές και τον κρατικό προϋπολογισμό, αλλά εδώ ο ασφαλιστικός φορέας έχει δημόσιο χαρακτήρα. Οι προμηθευτές υγειονομικής φροντίδας είναι ιδιωτικού

χαρακτήρα και αμείβονται από τους χρήστες, οι οποίοι στη συνέχεια λαμβάνουν αποζημίωση από το ίδιο το ασφαλιστικό σύστημα (Οικονόμου, 2004).

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας, εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από τη Βρετανία, το έτος 1942. Αυτό το σύστημα, έχει χαρακτηριστεί ως «ολοκληρωμένο σύστημα» που η χρηματοδότησή του είναι κρατική, έχει οργάνωση και διοίκηση κάθετης ιεραρχικής δομής και οι μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας είναι δημόσιου χαρακτήρα, όπως και η μισθοδοσία των προμηθευτών υγείας (Οικονόμου X., 2004). Συγκεκριμένα, με βάση τις θεμελιώδεις αρχές της κοινωνικής πρόνοιας, οι υπηρεσίες υγείας παρέχονται στο σύνολο του γενικού πληθυσμού με αντίτιμο που καταβάλλεται αυτόματα μέσω της φορολογίας. Η υγειονομική πολιτική που χρησιμοποιείται από το κράτος κάθε φορά μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις ανάγκες που επικρατούν στον πληθυσμό. Έτσι, λοιπόν, με βάση τις ανάγκες των πολιτών του αγροτικού, ημιαστικού και αστικού χώρου, το σύστημα υγείας μπορεί να διαχωριστεί σε πρωτοβάθμιο, δευτεροβάθμιο και τριτοβάθμιο επίπεδο, με απώτερο σκοπό να ανταποκριθεί καλύπτοντας σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες αυτές. Σημαντικό είναι βέβαια, το βασικό μειονέκτημα του, που είναι οι αυξημένες δαπάνες υγείας (βραχυχρόνια) σε σχέση με το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν. Τη Βρετανία ακολούθησαν στη συνέχεια η Σουηδία, η Ιταλία και η Ελλάδα (Υφαντόπουλος, 2003).

### **3.4 Βασικά μοντέλα και οι εφαρμογές τους διεθνώς**

Τα συστήματα υγείας σε όλο τον κόσμο, κυρίως όμως των χωρών της Ευρώπης, έρχονται αντιμέτωπα με σημαντικές πιέσεις για αλλαγή τα τελευταία χρόνια. Αρχικά, η γήρανση του πληθυσμού των αναπτυγμένων χωρών με την μέση διάρκεια ζωής να παρατείνεται σε συνδυασμό με την διαφοροποιημένη μορφή του νέου νοσολογικού προτύπου που χαρακτηρίζεται από την αύξηση της συχνότητας των χρόνιων εκφυλιστικών νοσημάτων, επηρεάζουν άμεσα και δυναμικά τη δομή των συστημάτων υγείας. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, διαγνωστικών και θεραπευτικών, καθώς και αυτή της πληροφορικής, μαζί με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών, λειτουργούν ως καταλύτης στην αύξηση της ζήτησης και των δαπανών στο χώρο της υγείας σε ένα περιβάλλον που έχει πλέον ελαττωμένους κοινωνικούς πόρους. Για το λόγο αυτό, τα συστήματα υγείας των περισσότερων αναπτυγμένων χωρών έχουν προχωρήσει τα τελευταία χρόνια σε ιδιαίτερα σημαντικές αλλαγές, που ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες: στην ενδυνάμωση της εξουσίας και των προτιμήσεων των ασθενών, στη διαμόρφωση νέων σχέσεων αγοράς και κράτους, στην αναβάθμιση της δημόσιας υγείας

και των υπηρεσιών περίθαλψης εξωνοσοκομειακά και τέλος στην ανάπτυξη συγκεντρωμένων μορφών διοίκησης (Τούντας, 2001). Η γνώση των μορφών των συστημάτων υγείας, εκτός αυτού της Ελλάδας, μας βοηθά να εξάγουμε συμπεράσματα που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο είναι οργανωμένο και του βαθμού αποτελεσματικότητας του ελληνικού συστήματος υγείας. Στη συνέχεια, παρατίθενται βασικά στοιχεία των συστημάτων υγείας χωρών διεθνώς.

Το αμερικανικό σύστημα υγείας αποτελεί το πιο αντιπροσωπευτικό του «φιλελεύθερου μοντέλου – ιδιωτικής ασφάλισης». Είναι ένα περίπλοκο σύστημα που λειτουργεί με βάση τους νόμους από τους οποίους χαρακτηρίζεται η αγορά. Η παρέμβαση του κράτους είναι αρκετά περιορισμένη και έχει να κάνει κυρίως με τον καθορισμό των αρχών και κανόνων λειτουργίας των υπηρεσιών υγείας, οι οποίες στο μεγαλύτερο μέρος τους είναι ιδιωτικοί φορείς. Ο πληθυσμός δεν είναι υποχρεωμένος να έχει υγειονομική κάλυψη και καθώς η είσοδος στις υπηρεσίες Υγείας είναι ανάλογη του εισοδήματος του ασθενούς, περίπου το 15% των ατόμων είναι ανασφάλιστοι. Το μεγαλύτερο μέρος των πολιτών είναι ασφαλισμένοι σε εταιρείες ιδιωτικές, ενώ μόνο ένα 10% που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα και οι ηλικιωμένοι είναι ασφαλισμένοι μέσω πολιτειακών ομοσπονδιακών προγραμμάτων, όπως τα Medicaid και Medicare.

Διάφορες ιδιωτικές εταιρίες προσφέρουν ασφαλιστικά προγράμματα σε ομάδες ατόμων και οι τιμές τους καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη την ηλικία, το επάγγελμα κλπ. Σε αυτή την περίπτωση τα ασφάλιστρα καταβάλλονται από τον εργοδότη του ασφαλισμένου, ενώ οι παροχές προς τους τελευταίους γίνονται είτε από υπηρεσίες που ανήκουν στον ίδιο τον ασφαλιστικό τους φορέα, είτε από νοσοκομεία που είναι συμβεβλημένα με αυτόν, είτε και από νοσοκομεία της προτίμησης του ασθενούς. Να σημειωθεί πως ένα από τα πιο αναποτελεσματικά συστήματα υγείας στον σύγχρονο αναπτυγμένο κόσμο ήταν το σύστημα των ΗΠΑ μέχρι και δύο χρόνια πριν εφαρμοσθούν οι αλλαγές του προγράμματος του Αμερικανού προέδρου, το γνωστό, Obamacare (Niles, 2014).

Η Ιαπωνία έχει ένα σύστημα υγείας που αναφέρεται ως «πλουραλιστικό» με ιδιαίτερα σημαντική την συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα σε αυτό. Κεντρικό ρόλο αναλαμβάνει η κυβέρνηση, αφού θεσπίζει νόμους για την τιμολόγηση και τον τρόπο χρηματοδότησης των υπηρεσιών υγείας, ενώ ταυτόχρονα ο ασφαλισμένος έχει το δικαίωμα της επιλογής και του οργανισμού παροχής υπηρεσιών, και του ιατρού που θα τον αναλάβει. Οι παροχές της κοινωνικής ασφάλισης φυσικά δεν είναι ίδιες για όλα τα άτομα και διαφοροποιούνται σύμφωνα με την κοινωνική και εργασιακή τάξη.

Όσον αφορά το σύστημα υγείας στη Γερμανία, να αναφερθεί πως αποτελεί το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης – τύπου Bismarck. Σε αυτό συνυπάρχουν η χρηματοδότηση από εργοδότες και εργαζόμενους, η αυτονομία των ιατρών ως προς τον επαγγελματισμό τους, όπως επίσης και ο κρατικός έλεγχος και ο έλεγχος των δαπανών των νοσοκομείων από τα Ταμεία Υγείας. Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση είναι υπεύθυνη για τις υπηρεσίες υγείας σε κεντρικό επίπεδο, ενώ αντίστοιχα οι κυβερνήσεις των κρατιδίων σε τοπικό. Βασικοί πυλώνες του συστήματος αποτελούν τα Ασφαλιστικά Ταμεία και οι περιφερειακές ενώσεις των ιατρών νοσοκομειακής περίθαλψης.

Αξίζει να σημειωθεί πως τα ασφαλιστικά ταμεία συνιστούν αυτόνομους οργανισμούς μη κερδοσκοπικούς, ασφαρίζοντας άτομα που εργάζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις ή ασκούν το ίδιο επάγγελμα ή ζουν σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Τέλος, η χρηματοδότηση της υγείας γίνεται από την κοινωνική ασφάλιση, από τις εισφορές δηλαδή των εργοδοτών και εργαζομένων.

Το σύστημα υγείας της Γαλλίας είναι ένα πολύπλοκο σύστημα που συνδυάζει το δημόσιο με τον ιδιωτικό τομέα της υγείας και στην παροχή και στη χρηματοδότηση όλων των υπηρεσιών υγείας. Είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα–τύπου Bismarck. Βασίζεται στην υποχρεωτική δημόσια ασφάλιση, με την υποβοήθειά της από την εθελοντική κερδοσκοπική ή μη κερδοσκοπική ασφάλιση. Την ευθύνη για την προστασία όλων των πολιτών και τη δημόσια υγεία, την εφαρμογή της κοινωνικής προστασίας, καθώς και τον έλεγχο της λειτουργίας των δημοσίων νοσοκομείων κλπ την έχει το κράτος.

Τέλος, είναι αναγκαίο να αναφερθεί και το σύστημα υγείας στη Σουηδία, το οποίο αποτελεί σημαντικό μέρος του κράτους – πρόνοιας. Αυτό έχει ως βασική αρχή πως όλοι οι ασθενείς ανεξάρτητα από την κοινωνικοοικονομική τους θέση και κατάσταση δικαιούνται ίσες ευκαιρίες στην υγεία τους, χωρίς διακρίσεις. Στο σύστημα υγείας αυτό έχουμε ένα δημόσιο χαρακτήρα και την ευθύνη για λειτουργία, οργάνωση και ανάπτυξη έχουν τα αιρετά περιφερειακά και νομαρχιακά όργανα. Η βασική πηγή χρηματοδότησης του συγκεκριμένου συστήματος υγείας είναι από την επιβολή φόρων των νομαρχιακών συμβουλίων. Το σύστημα στηρίζεται περιφερειακά από ένα δίκτυο υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας, ενώ κεντρικά από το εθνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης. Επίσης οι διάφορες υπηρεσίες υγείας είναι διαμορφωμένες στα εξής επίπεδα: στο επίπεδο δήμου, νομού και περιφέρειας, ενώ η πρωτοβάθμιες υπηρεσίες υγείας παρέχονται στα διάφορα κέντρα υγείας που στελεχώνονται από γενικούς ιατρούς κυρίως.

### 3.5 Η ελληνική επιλογή της διάρθρωσης του υγειονομικού συστήματος

Το σύστημα υγείας στην Ελλάδα μπορεί να θεωρηθεί μικτό, αφού μοιράζεται στοιχεία του μοντέλου Bismarck και του Beveridge. Το πρώτο γιατί έχει ενεργό ρόλο η κοινωνική ασφάλιση και το δεύτερο, καθώς κύρια πηγή χρηματοδότησης είναι ο κρατικός προϋπολογισμός. Η υγεία είναι κατοχυρωμένη στο Σύνταγμα ως αναπόσπαστο κοινωνικό δικαίωμα ( όλα τα άτομα έχουν δικαίωμα σε προστασία της υγείας και της γενετικής τους ταυτότητας, Άρθρο 5.5, και επίσης ο καθένας έχει το δικαίωμα να εργάζεται και το κράτος έχει την υποχρέωση να παρέχει κοινωνική ασφάλιση στους εργαζομένους, Άρθρο 22.5) και με βάση αυτό απορρέει όλη η οργάνωση του Εθνικού Συστήματος Υγείας.

Οι βασικές αρχές με τις οποίες εξασφαλίζεται η πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας είναι δύο: η πρώτη είναι η αρχή της ιδιότητας του πολίτη που αφορά στην πρόσβαση σε πρωτοβάθμια φροντίδα παρεχόμενη από το ΕΣΥ, ενώ η δεύτερη είναι η αρχή του καθεστώτος απασχόλησης και καταβολής ασφαλιστικών εισφορών. Με βάση την ιδιότητα του πολίτη παρέχονται δύο τύποι υπηρεσιών: τα αγροτικά κέντρα υγείας και τα εξωτερικά ιατρεία των δημοσίων νοσοκομείων. Οι υπόλοιπες υπηρεσίες υγείας παρέχονται με βάση το επάγγελμα και εκεί ανήκουν τα πολυιατρεία που ανήκουν στα ασφαλιστικά ταμεία, οι ιδιώτες (ιατροί, διαγνωστικά κέντρα) και η νοσηλεία στα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας.

Σημαντικό επίσης είναι πως η ασφάλιση σε κάποιο ταμείο με βάση το επάγγελμα είναι υποχρεωτική και δεν υπάρχει δικαίωμα προτίμησης και επιλογής του ασφαλιστικού ταμείου. Επιπλέον, οι άποροι έχουν δικαίωμα δωρεάν πρόσβασης στα κέντρα υγείας και τα δημόσια νοσοκομεία, αφού διαπιστωθεί η εγκυρότητα των μέσων διαβίωσης. Κάποιος ανεξάρτητα από το ταμείο ασφάλισής του έχει το δικαίωμα να προσφύγει σε ιδιωτικές υπηρεσίες παροχής υγείας, με την υποχρέωση να καλύψει με δικά του έξοδα την πληρωμή που θα προκύψει. Τέλος, οποιοσδήποτε έχει την οικονομική άνεση και θέλει, μπορεί να έχει ιδιωτική παροχή υπηρεσιών υγείας με ποικίλο εύρος κάλυψης.

Όπως αναφέρθηκε, το ελληνικό σύστημα υγείας μπορεί να χαρακτηριστεί μικτό, καθώς ένα μέρος της χρηματοδότησής του προέρχεται από την φορολογία και ένα άλλο από τις ασφαλιστικές εισφορές. Βέβαια, σημαντικός είναι και ο ρόλος της ιδιωτικής παροχής υπηρεσιών υγείας, αφού συμμετέχει στην παροχή και την χρηματοδότηση των υπηρεσιών αυτών. Η ισότιμη παροχή υπηρεσιών προς όλους τους πολίτες είναι ένα δικαίωμα κατοχυρωμένο στο σύνταγμα και αποτελεί, όπως αναφέρθηκε, βασικό στόχο του συστήματος. Άλλος βασικός στόχος που αξίζει να τονιστεί είναι η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της πρωτοβάθμιας φροντίδας και η παροχή πιο οργανωμένων υπηρεσιών.

Τέλος, η πρωτοβάθμια αυτή φροντίδα υγείας παρέχεται από τους ασφαλιστικούς φορείς, τα κέντρα υγείας και τα νοσοκομεία. Μία βασική αδυναμία και αστοχία του ελληνικού συστήματος υγείας είναι η έλλειψη σχεδιασμού, οργάνωσης και σωστού οικονομικού ελέγχου με συνέπεια οι αποφάσεις να παίρνουν χαρακτήρα επιλογής δημοσίου και όχι για το καλό του κοινωνικού συνόλου όπως θα έπρεπε.

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για το ΕΣΥ αποτέλεσε ο αποκεντρωτικός του χαρακτήρας. Αρχικά υπήρχε ο σχεδιασμός της μεταβίβασης στα Περιφερειακά Συμβούλια Υγείας της διοίκησης και των διαφόρων οργανωτικών σχεδίων από την κεντρική κυβέρνηση. Τα συμβούλια αυτά ιδρύθηκαν με σκοπό να ελέγχουν καλύτερα τις υγειονομικές υπηρεσίες και καταστάσεις σε τοπικό επίπεδο. Καθώς, όμως αυτό απαιτούσε την ύπαρξη μελών με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες και κατάλληλες διοικητικές δομές, ο θεσμός των Περιφερειακών αυτών Συμβουλίων Υγείας δε λειτούργησε και παρέμεινε το σύστημα υγείας εξαρτημένο από την κεντρική κυβέρνηση.

Οι μεταρρυθμίσεις το 2001 και 2003 οδήγησαν στην δημιουργία των Περιφερειακών Συμβουλίων Υγείας και Πρόνοιας (ΠεΣΥΠ) με ανάληψη από αυτά διοικητικών, πολιτικών και επιχειρησιακών αρμοδιοτήτων. Και πάλι θα απαιτούνταν όμως υπουργική έγκριση για την εφαρμογή των προτάσεων των ΠεΣΥΠ, πράγμα που σημαίνει πως δεν είχε επιτευχθεί ουσιαστική αποκέντρωση, αλλά αποτέλεσε καθαρά ένα σημαντικό βήμα προς τη διαδικασία της αποκέντρωσης. Στη συνέχεια τα ΠεΣΥΠ μετονομάστηκαν σε Διοικητικές Υγειονομικές Περιφέρειες (ΔΥΠΕ) το 2005, ενώ το 2007 ο αριθμός τους ελαττώθηκε σε επτά. Αρμοδιότητες αυτών ήταν στην ουσία ίδιες με των προηγούμενων, δηλαδή η κάλυψη του πληθυσμού, η οργάνωση, η αξιολόγηση των προγραμμάτων υγείας και η υποβολή διαφόρων εισηγήσεων και προτάσεων προς το Υπουργείο Υγείας που αποσκοπεί στην αποδοτικότερη και πληρέστερη παροχή υπηρεσιών υγείας προς τον πληθυσμό της περιφέρειάς τους. Γίνεται αντιληπτό πως οι ΔΥΠΕ αποτέλεσαν μια συνέχεια των ΠεΣΥΠ, όμως ένα σημαντικό πρόβλημα που προέκυψε ήταν πως τα όρια των υγειονομικών περιφερειών δε συνέπιπταν με αυτά των διοικητικών με συνέπεια τον περιορισμό στο συντονισμό και την έλλειψη κοινής πολιτικής και χειρισμών. Η περιφερειακή διάρθρωση του ΕΣΥ είναι μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που θα πρέπει να αποφασιστεί από την πολιτική ηγεσία της Ελλάδας ο τρόπος διαχείρισής της στα πλαίσια των γενικότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η φροντίδα υγείας στη χώρα μας.

### **3.6 Κριτική προσέγγιση του εφαρμοζόμενου μοντέλου περίθαλψης στη σημερινή Ελλάδα**

Με όλα αυτά γίνεται εμφανές και ευρέως κατανοητό πως το ελληνικό σύστημα υγείας παρουσιάζει σοβαρά και ανεπίλυτα ως τώρα προβλήματα διάρθρωσης που υπονομεύουν την υπόστασή του και υποβαθμίζουν την κάλυψη των υγειονομικών αναγκών του πληθυσμού της χώρας μας. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη η αντιμετώπιση κάποιων συγκεκριμένων προβλημάτων που σχετίζονται με : α) την αποτελεσματική λειτουργία του, β) τα δημοσιονομικά του συστήματος αυτού και γ) την ικανοποίηση του μέσου Έλληνα πολίτη από τις παροχές υγείας (Οικονόμου, 2012).

Η πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας από τους πολίτες δε διευκολύνεται γενικά και δεν αποτελεί και ισότιμο αγαθό, ενώ η υπερβολική γραφειοκρατία καθιστά το κόστος της παροχής υπηρεσιών υγείας αρκετά μεγαλύτερο από που θα έπρεπε να είναι.

Τα ποσά που δαπανώνται για αγορές νοσοκομειακού και άλλων υλικών είναι υπέρογκα, γίνονται μεγάλες σπατάλες στο σύστημα υγείας, η χρέωση των νοσοκομειακών υπηρεσιών είναι πολύ μικρότερη από αυτό που πραγματικά κοστίζει. Επιπλέον, υπάρχει εισφοροδιαφυγή με αποτέλεσμα τη δημιουργία οικονομικών ελλειμμάτων στο χώρο της υγείας, την απομάκρυνση από την οικονομική του βιωσιμότητα που μελλοντικά μπορεί να οδηγήσει σε πλήρη ανεπάρκεια των υπηρεσιών υγείας.

Η δυσαρέσκεια του πολίτη όσον αφορά την αποτίμηση των υπηρεσιών στο χώρο της υγείας είναι έντονη αφού δεν μένει ικανοποιημένος από τις παροχές. Αυτό το πρόβλημα δεν είναι ανεξάρτητο των προηγούμενων που αναφέρθηκαν, καθώς για να είναι ορθές σε κάθε τομέα οι παροχές υγείας θα πρέπει να υπάρχει και το κατάλληλο οικονομικό μαξιλαράκι των δομών και νοσοκομείων. Πολλές φορές ο ασφαλισμένος κόσμος που επιθυμεί να εξυπηρετηθεί στις δημόσιες δομές δεν το κάνει λόγω όλων αυτών των αρνητικών παραγόντων και καταφεύγει στον ιδιωτικό τομέα απογοητευμένος πλέον από τις δημόσιες παροχές νιώθοντας πως δεν έχει τη δωρεάν ισότιμη περίθαλψη την οποία νόμιμα δικαιούται. Γίνεται εμφανέστατο λοιπόν πως χρειάζονται γενναίες αποφάσεις για αλλαγή και ανασυγκρότηση με γνώμονα το καλό της κοινωνίας παρέχοντας τις υγειονομικές υπηρεσίες της αξίζει.

### **3.7 Η αποδοτικότητα των μονάδων υγείας στην Ελλάδα**

Στις υπηρεσίες υγείας συγκαταλέγεται το σύνολο των υπηρεσιών, μέσω των οποίων προσφέρονται ιατρικές πράξεις, προληπτικές, διαγνωστικές και θεραπευτικές, καθώς και

οι ενέργειες παραγωγής και διανομής αυτών. Επομένως, η αποδοτικότητα μιας μονάδας υγείας μπορεί να ταξινομηθεί ανάλογα με την επικέντρωση στην παραγωγικότητα, στο κόστος, στην οικονομική αποδοτικότητα, στον χρόνο απόκρισης, στη λειτουργική αποδοτικότητα της και στην τεχνική της αποδοτικότητα. Για τον έλεγχο και την μέτρηση της αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται κάποιοι δείκτες ποιότητας και αποδοτικότητας από τα στελέχη των νοσοκομείων, χωρίς απαραίτητα να θεωρούνται και στο μεγαλύτερο μέρος τους ορθοί και έγκυροι. Για την σωστή ανάλυση της αποδοτικότητας που θα εξάγει ορθά συμπεράσματα, αναγκαία κρίνεται η ανάλυση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων των συνήθων εναλλακτικών που χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές και από αυτούς που παίρνουν αποφάσεις (Nguyen, & Coelli, 2009). Ανεξάρτητα της μεθόδου που θα επιλεγεί, ο συνηθέστερος τρόπος μέτρησης της αποδοτικότητας, είναι η συλλογή και ανάλυση στατιστικών δεδομένων (White, & Ozcan, 1996).

Σε επίπεδο συστήματος υγείας, όπως εδώ, η αποδοτικότητα μπορεί να προσδιοριστεί από το λόγο των εισροών προς τις εκροές, όπου οι εισροές μετρούνται σε φυσικές ή χρηματικές μονάδες, ενώ οι εκροές είναι είτε ενδιάμεσες είτε τελικές. Πιο συγκεκριμένα, στα νοσοκομεία στις εισροές ανήκουν το ανθρώπινο δυναμικό, το άμεσο κόστος λειτουργίας και οι διαθέσιμες κλίνες. Στις ενδιάμεσες εκροές ανήκουν ο αριθμός των εργαστηριακών και χειρουργικών ενεργειών-πράξεων και ο αριθμός των νοσηλευθέντων, ενώ στις τελικές εκροές περιλαμβάνονται οι δείκτες νοσηρότητας ή θνησιμότητας (Μποστανίτης και Τσαλίδου, 2008).

Με τις μετρήσεις αποδοτικότητας των υπηρεσιών στον τομέα της υγείας μπορεί να επιτευχθεί η διερεύνηση της εξάρτησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών που παρέχουν υγεία με περιβαλλοντικούς, διοικητικούς και οργανωτικούς παράγοντες. Επιπλέον, γίνεται εφικτός ο εντοπισμός προβλημάτων στη διαχείριση και διοίκηση των πόρων κατά την εκτέλεση των διαφόρων προγραμμάτων υγείας. Το όφελος που προκύπτει από αυτό είναι η βελτίωση των ενδιάμεσων εκροών, των τελικών αποτελεσμάτων των υπηρεσιών υγείας και η εφαρμογή ενός φρένου στο κόστος λειτουργίας τους. Δηλαδή, άριστη αποδοτικότητα έχει μια ιατρική πράξη ή μια υπηρεσία υγείας όταν με βάση ένα δεδομένο πλαίσιο ποσότητας και ποιότητας πόρων επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα (Cochrane, 1972).

Η σημαντικότητα της έννοιας της αποδοτικότητας και η ύπαρξή της στη λειτουργία των μονάδων υγείας-νοσοκομείων αποτελεί καίριο σκοπό τους λόγω των πολλών διαφορετικών παραγόντων που την καθιστούν αναγκαία στο σύγχρονο περιβάλλον. Οι απαιτήσεις των



ασφαλισμένων-ασθενών στις ανεπτυγμένες χώρες διαρκώς αυξάνονται σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, πράγμα που επηρεάζει τις υπηρεσίες υγείας όσον αφορά τους οικονομικούς πόρους που διατίθενται σε αυτές και θα πρέπει αναγκαστικά να έχουν για την εύρυθμη λειτουργία τους. Γίνεται σαφές ότι η ζήτηση υπηρεσιών υγείας αυξάνεται παράλληλα με το μέσο όρο ηλικίας του πληθυσμού με συνέπεια τη μεταβολή των δημογραφικών δεδομένων. Ταυτόχρονα, η εμφάνιση νέων νοσηρών καταστάσεων οφειλόμενες κατά κύριο λόγο στο σύγχρονο τρόπο ζωής, αυξάνει με τη σειρά της τη ζήτηση υπηρεσιών υγείας νοσοκομειακών και εργαστηριακών (Anand,& Smith, 2005).

Για τον ελλαδικό χώρο, το εγκατεστημένο καθεστώς λειτουργίας των Νοσοκομείων του δημοσίου που βρίσκεται σε ισχύ τις τελευταίες δεκαετίες έχει δημιουργήσει αρκετά σημαντικά ελλείματα στην αποδοτικότητα. Πιο αναλυτικά, οι παράγοντες που ωθούν προς αυτή την ελλειμματική κατεύθυνση είναι η υπερβολική αύξηση του κόστους λειτουργίας των νοσοκομείων, η ευρέα ασφαλιστική κάλυψη των ασθενών που αποτελούν τους καταναλωτές των υπηρεσιών υγείας, η απώλεια ή και η ανυπαρξία υπευθυνότητας στον οικονομικό προϋπολογισμό από τους εκτελούντες τις υπηρεσίες υγείας, δηλαδή τους ιατρούς και ο από τη φύση τους μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας των νοσοκομείων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, επομένως, συνηγορούν υπέρ της μειωμένης αποδοτικότητας των δημοσίων Νοσοκομείων και στη συνεχιζόμενη συσσώρευση ελλειμμάτων (Αλετράς και συν. 2002).

### **3.8 Βασικά (εξωγενή και ενδογενή) προβλήματα των μονάδων υγείας την τελευταία περίοδο**

Μία από τις πιο σημαντικές διαπιστώσεις στην Ελλάδα για το υγειονομικό της σύστημα είναι το γεγονός πως δεν κατανοεί τη φράση που υποστηρίζουν πολλοί επιστήμονες: «οι υψηλές δαπάνες για περίθαλψη δεν αποτελούν τον κύριο παράγοντα βελτίωσης της υγείας και της ικανοποίησης των ασθενών». Το ότι στην Ελλάδα υπάρχει το φαινόμενο της χαμηλής ικανοποίησης των ασθενών με παράλληλα υψηλό το προσδόκιμο επιβίωσης των Ελλήνων έχει χαρακτηριστεί ως «ελληνικό παράδοξο» και μελετάται διεξοδικά (Mossialos 1997). Από τις μελέτες γίνονται γνωστά διάφορα προβλήματα, τα οποία αναφέρονται στη συνέχεια:

α) απουσιάζει σχεδόν τελείως ένας αποτελεσματικός μηχανισμός ταξινόμησης των οικονομικών πόρων που να βασίζονται στις πραγματικές υγειονομικές ανάγκες του πληθυσμού και να εξυπηρετούν κοινά αποδεκτούς στόχους μιας συγκεκριμένης πολιτικής

υγείας, με συνέπεια την ύπαρξη ανισότητας κατά υγειονομικών περιφερειών και ασφαλιστικών ταμείων

β) υπάρχει ιδιαίτερα υψηλή ιδιωτική δαπάνη, η οποία ακυρώνει πλήρως την ιδέα της δωρεάν παροχής υπηρεσιών υγείας

γ) δεν εφαρμόζονται κίνητρα συγκράτησης του κόστους χρηματοδότησης του ΕΣΥ, ούτε από την πλευρά της ζήτησης ούτε κυρίως από εκείνη της προσφοράς και οι φορείς χρηματοδότησης δε συντονίζονται μεταξύ τους

δ) απουσιάζει μια κοινή πολιτική για τις τιμές των νοσηλίων και έτσι καθίσταται άδικη αρκετές φορές, αφού ο κρατικός προϋπολογισμός επιδοτεί με έμμεσο τρόπο ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες και μεγάλης δύναμης ταμεία κοινωνικής ασφάλισης

ε) είναι ανοικτός ο δρόμος για παραοικονομικές δραστηριότητες και αντιδεοντολογικές συμπεριφορές από ορισμένους επαγγελματίες υγείας, οι οποίες φυσικά επιβαρύνουν οικονομικά και ψυχολογικά τον ίδιο τον ασθενή

στ) δε λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο εκσυγχρονισμός της διοίκησης, δε στοιχειοθετείται κάποια κοινή πολιτική για την ανασυγκρότηση του μακρο- και μικρο-οικονομικού πλαισίου λειτουργίας όλου του συστήματος

ι) και τέλος δεν υπάρχει διάκριση των ρόλων μεταξύ των περιφερειακών διοικήσεων ως αποκεντρωμένες μορφές, αφού υλοποιούν πολιτικές του Υπουργείου Υγείας, αλλά ούτε και των διοικητικών αρχών των μονάδων υγείας όπως ένα νοσοκομείο.

### **3.9 Οι μονάδες υγείας την περίοδο της κρίσης του COVID-19**

Η χρηματοοικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008, κατάφερε να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στην παγκόσμια οικονομία. Όπως ήταν αναμενόμενο λειτούργησε αρνητικά και για την εγχώρια οικονομία μιας και περιορίστηκαν τα κονδύλια τα οποία δίνονταν στην παιδεία, σε υποδομές κλπ. Δυστυχώς, περιορίστηκαν και τα κονδύλια για την υγείας μιας και το 2017 το ελληνικό κράτος διέθεσε μόλις το 8 % του ΑΕΠ στην υγεία, το οποίο ποσοστό μεταφράζεται σε ποσό 1.623 € ανά άτομο, όταν στην ο μέσος όρος της ΕΕ ανέρχεται στα 2.884 €. Δυστυχώς η κατάσταση επιδεινώθηκε με την υγειονομική κρίση του κορονοϊού, η οποία μετά από ένα χρόνο συνεχίζει και ταλανίζει την ανθρωπότητα, αναδεικνύοντας περισσότερο από ποτέ, την τεράστια σημασία που έχει ένα ισχυρό και κατάλληλα προετοιμασμένο Εθνικό Σύστημα Υγείας, με επίκεντρο τον άνθρωπο.

Οι μονάδες υγείας δοκιμάστηκαν περισσότερο από ποτέ, μιας και αντιμετωπίζουν χρόνια προβλήματα, τα οποία δυστυχώς διαιωνίζονται μέχρι και σήμερα. Μάλιστα, η Ένωση

Ιατρών, σε ανακοίνωσή της, ανέφερε τις τραγικές ελλείψεις που υπάρχουν στο σύστημα υγείας, μιας και απαιτούνται να καλυφθούν τουλάχιστον 6.000 θέσεις ιατρών και τουλάχιστον 25.000 θέσεις νοσηλευτών. Στην έλλειψη προσωπικού έρχεται να προστεθούν οι άσχημες και πιεστικές συνθήκες εργασίας, σε συνδυασμό με τη δεινή οικονομική κατάσταση της χώρας, η οποία αδυνατεί να προσλάβει καινούργιο προσωπικό, συνιστά ένα μείγμα εκρηκτικό.

Μπροστά σε αυτή την δυσμενή κατάσταση, το Υπουργείο Υγείας της χώρας, αντιλαμβανόμενο τις τεράστιες ανάγκες που υπάρχει σε επαγγελματίες υγείας, αρχικά απηύθυνε πρόσκληση - έκκληση προς τους ιδιώτες ιατρούς, προκειμένου να ενισχύσουν τα Νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. μπροστά στο νέο τρίτο σφοδρό κύμα της πανδημίας COVID-19 που βρίσκονταν προ των πυλών, μια και οι εφημερίες που καλούνταν να πραγματοποιήσουν δεν επαρκούσε σε προσωπικό. Όμως, επειδή ανταποκρίθηκε ένας πολύ μικρός αριθμός ιδιωτών ιατρών, σε σχέση με τις τεράστιες ανάγκες του συστήματος υγείας, το Υπουργείο Υγείας προέβη σε επίταξη των προσωπικών υπηρεσιών ιατρών των ειδικοτήτων οι οποίες ήταν άμεσα συνυφασμένες με το φάσμα του κορονοϊού όπως παθολόγους, πνευμονολόγους και γενικούς ιατρούς.

Το ίδιο συνέβη και με τις ιδιωτικές κλινικές οι οποίες δεν «γλίτωσαν» την επίταξη, δεδομένου πως υπήρχε ένα μεγάλος αριθμός ασθενών που νοσηλεύονταν με COVID-19 στις κλινικές Covid -απλών και ΜΕΘ οι οποίες δεν επαρκούσαν στα δημόσια νοσοκομεία. Επιπλέον, για την υποστήριξη των Δομών Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας, αποαφασίστηκε η ανάπτυξη και χρηματοδότηση συγκεκριμένων δράσεων όπως η δημιουργία δικτύου νοσηλευτών για κατ' οίκον υπηρεσίες νοσηλευτικής φροντίδα και λήψη δειγμάτων βιολογικού υλικού από άτομα – πιθανά κρούσματα Κορωνοϊκού αλλά και ενίσχυση στελέχωσης και επέκταση υποδομής του τηλεφωνικού κέντρου του ΕΟΔΥ για τη διαχείριση κλήσεων για τη λήψη δειγμάτων βιολογικού υλικού από ύποπτα κρούσματα κορονοϊού κατ' οίκον.

Αξιολογώντας τα μέτρα τα οποία ελήφθησαν συνολικά από το Υπουργείο Υγείας, θα μπορούσαμε να πούμε πως μέχρι ένα βαθμό πέτυχαν τους στόχους που είχαν τεθεί εξαρχής. Να περιοριστεί η διασπορά του κορονοϊού και να έχουμε όσο γίνεται λιγότερους θανάτους. Το γεγονός ότι η πανδημία του κορονοϊού είναι ένα πρωτόγνωρο φαινόμενο, όπου η κατάσταση εξελίχθηκε με γοργούς ρυθμούς αποτέλεσε πρωτόγνωρη απειλή των συστημάτων υγείας όχι μόνο για το εγχώριο σύστημα υγείας αλλά και στα συστήματα όλου

του κόσμου. Μάλιστα, η Ελλάδα στην πανδημία του κορονοϊού προκάλεσε ανέλπιστη έκπληξη, διότι κατάφερε να διαχειριστεί κατάλληλα την επέλαση του ιού, σύμφωνα με δημοσιεύσεις του ξένου τύπου (Economist κ.α.) με πρωταγωνιστή την ψηφιοποίηση των παροχών υγείας, όπως η άυλη ηλεκτρονική συνταγογράφηση, που έδειξε ότι η Ελλάδα μπορεί να τα καταφέρει.

## Κεφάλαιο Τέσσερα – Η Μεθοδολογία της Έρευνας

### 4.1 Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει εάν το επίπεδο της δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας στις επιλογές του διευθυντή της υγειονομικής μονάδας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις αντιπαραθέσεις/συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων του.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο τρόπος που διαχειρίζεται ο προϊστάμενος τις αντιπαραθέσεις/συγκρούσεις των εργαζομένων της μονάδας του, εξετάζεται σε τρία διαφορετικά πλαίσια:

1. Η συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων, η οποία περιλαμβάνει τις εξαρτημένες μεταβλητές: (α) κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα (18<sup>η</sup> ερώτηση του ερωτηματολογίου) και (β) διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο (19<sup>η</sup> ερώτηση του ερωτηματολογίου).
2. Η απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση, που περιλαμβάνει τις εξαρτημένες μεταβλητές: (α) μέτρα για την μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης (20<sup>η</sup> ερώτηση του ερωτηματολογίου) και (β) πνεύμα συγκερασμού που επιδεικνύει ο προϊστάμενος κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης (21<sup>η</sup> ερώτηση του ερωτηματολογίου).
3. Η ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος, που περιλαμβάνει τις εξαρτημένες μεταβλητές: (α) ψυχραιμία που επιδεικνύει ο προϊστάμενος όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις (22<sup>η</sup> ερώτηση ερωτηματολογίου) και (β) χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση (23<sup>η</sup> ερώτηση του ερωτηματολογίου).

Αντίστοιχα, διαμορφώθηκαν οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνάς μας:

1. Οι άμεμπτες συμπεριφορές προϊσταμένου (ερωτήσεις 12 & 13 του ερωτηματολογίου).
2. Η δίκαιη λήψη αποφάσεων του προϊσταμένου (ερωτήσεις 14 & 15 του ερωτηματολογίου).
3. Οι αξιοκρατικές συμπεριφορές του προϊσταμένου (ερωτήσεις 16 & 17 του ερωτηματολογίου).

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε σε τρεις (3) βασικές υποθέσεις εργασίας, τις οποίες θα προσδιορίσουμε με βάση τις εξαρτημένες μεταβλητές.

**1<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας:** Η «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από το Συμπεριφορικό πλαίσιο (Πλαίσιο Συμπεριφοράς) του προϊσταμένου τους.

Συμπληρωματικές Υποθέσεις:

*1α.* Η «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από τις «άμεμπτες συμπεριφορές του προϊσταμένου τους».

*1β.* Η «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από τη «δίκαιη λήψη αποφάσεων» του προϊσταμένου τους.

*1γ.* Η «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από τις «αξιοκρατικές συμπεριφορές» του προϊσταμένου τους.

*1δ.* Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους (τριών) ανεξάρτητων μεταβλητών, επηρεάζει την συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» αλλά και κάθε εξαρτημένη μεταβλητή όπως την «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» αλλά και την «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο».

**2<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας:** Η «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από το Συμπεριφορικό πλαίσιο (Πλαίσιο Συμπεριφοράς) του προϊσταμένου τους.

Συμπληρωματικές Υποθέσεις:

*2α.* Η «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από τις «άμεμπτες συμπεριφορές του προϊσταμένου τους».

*2β.* Η «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από τη «δίκαιη λήψη αποφάσεων» του προϊσταμένου τους.

2γ. Η «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από τις «αξιοκρατικές συμπεριφορές» του προϊστάμενου τους.

2δ. Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους (τριών) ανεξάρτητων μεταβλητών, επηρεάζει την απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» αλλά και κάθε εξαρτημένη μεταβλητή όπως «τα μέτρα για την μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» αλλά και «το πνεύμα συγκερασμού που επιδεικνύει ο προϊστάμενος κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης».

**3<sup>η</sup> Υπόθεση Εργασίας:** Η «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των εργαζομένων επηρεάζεται από το Συμπεριφορικό πλαίσιο (Πλαίσιο Συμπεριφοράς) του προϊστάμενου τους.

Συμπληρωματικές Υποθέσεις:

3α. Η «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από τις «άμεμπτες συμπεριφορές του προϊστάμενου τους».

3β. Η «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από τη «δίκαιη λήψη αποφάσεων» του προϊστάμενου τους.

3γ. Η «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης τους επηρεάζεται από τις «αξιοκρατικές συμπεριφορές» του προϊστάμενου τους.

3δ. Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους (τριών) ανεξάρτητων μεταβλητών, επηρεάζει την απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» αλλά και κάθε εξαρτημένη μεταβλητή όπως την «ψυχραιμία που επιδεικνύει ο προϊστάμενος όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις » αλλά και «το χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση».

## **4.2 Πληθυσμός/δείγμα της έρευνας**

Ο πληθυσμός ο οποίος έλαβε συμμετοχή στην παρούσα έρευνα ήταν συνολικά 100 άτομα τα οποία απασχολούνται στο τομέα της υγείας όλων των ιδιωτικών και δημόσιων νοσηλευτικών ιδρυμάτων εντός της ελληνικής επικράτειας, με οποιαδήποτε σχέση

εργασίας με τον υγειονομικό χώρο όπως διευθυντές, τμηματάρχες, υπάλληλοι διαφόρων ειδικοτήτων και βοηθητικό προσωπικό. Το δείγμα της έρευνας λήφθηκε χωρίς να υπάρχει η οποιαδήποτε μεροληψία από την πλευρά του ερευνητή. Επίσης, να σημειωθεί πως η έρευνα ήταν ποσοτική.

Θα πρέπει να σημειωθεί, πως πριν ο ερευνητής προβεί την επίσημη διεξαγωγή της έρευνας, πραγματοποίησε πιλοτική έρευνα σε 10 εργαζομένους των υγειονομικών μονάδων, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν και να σχολιάσουν το ερωτηματολόγιο και έτσι να ελεγχθεί το κριτήριο της εγκυρότητας αλλά και της αξιοπιστίας του οργάνου μέτρησης. Σύμφωνα με την Bell (2001), η εγκυρότητα μελετά σε ποιο βαθμό ένα ερώτημα μετράει ή περιγράφει, αυτό το οποίο υποτίθεται ότι απαιτείται να μετράει ή να περιγράφει. Από την άλλη η έννοια της αξιοπιστίας ορίζεται ως τον βαθμό κατά τον οποίο μια μελέτη δημιουργεί όμοια αποτελέσματα υπό απαρέγκλιτες περιστάσεις σε όλες τις περιπτώσεις. Αφού λάβαμε τις απαντήσεις από το δείγμα αυτών των ατόμων, έγιναν οι απαιτούμενες αλλαγές και οριστικοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο.

Τέλος, η έρευνα διεξήχθη από τον Σεπτέμβριο του 2020 μέχρι και αρχές του Απριλίου 2021 και διανεμήθηκε στους ερωτώμενους μέσω της εφαρμογής Google Forms στα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία τους, λόγω της υγειονομικής κρίσης της πανδημίας του κορονοϊού που δεν επέτρεπε την προσωπική επαφή με το δείγμα της έρευνας.

### **4.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε το σημαντικότερο ερευνητικό εργαλείο της παρούσης διπλωματικής εργασίας και χρησιμοποιήθηκε έχοντας ως στόχο την ανταπόκριση των συμμετεχόντων στα ερωτήματα τα οποία ετέθησαν από τον ερευνητή. Για το λόγο αυτό, συντάχθηκε βασισμένο στον τρόπο, σύμφωνα με τον οποίο είχαν διατυπωθεί αντίστοιχα και τα ερευνητικά ερωτήματα, κατά τη διάρκεια της δομικής έρευνας και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Όσον αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου, αποτελούνταν από τρία μέρη, όπου οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν συνολικά σε 23 ερωτήσεις. Το πρώτο μέρος, περιλάμβανε 11 ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σχέση εργασίας που απασχολούνται στο συγκεκριμένο οργανισμό κλπ.). Το δεύτερο μέρος αποτελούνταν από έξι (6) ερωτήσεις και ζητούσε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν τον προϊστάμενο τους. Το τρίτο μέρος επίσης αποτελούνταν από έξι (6) ερωτήσεις και μελετούσε την εργασιακή απόδοση του



προϊστάμενου τους, όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων μέσα στους χώρους εργασίας και συγκεκριμένα στις υγειονομικές μονάδες.

#### **4.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων**

Για την επεξεργασία των δεδομένων που προέρχονται από τα ερωτηματολόγια που συλλέξαμε χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (v.21), το οποίο εφαρμόζει στατιστικούς τύπους και πραγματοποιεί υπολογισμούς (Cohen et al., 2007). Μετά το πέρας της συλλογής των ερωτηματολογίων, έγινε η καταχώριση των δεδομένων στο συγκεκριμένο πρόγραμμα και στη συνέχεια έγινε η εξαγωγή των στατιστικών αποτελεσμάτων, τα οποία παρουσιάζονται στα δύο επόμενα κεφάλαια. Στο 6ο Κεφάλαιο, με σκοπό να διαπιστωθεί η επαλήθευση ή μη των ερευνητικών υποθέσεων, γίνεται χρήση της Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης (MANOVA), καθώς οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι δύο κάθε φορά.

## Κεφάλαιο Πέντε – Παρουσίαση του δείγματος της έρευνας πεδίου

### 5.1 Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, έπειτα από τη στατιστική επεξεργασία των 100 ερωτηματολογίων. Στον Πίνακα 5.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι σε δημόσιες και ιδιωτικές Μονάδες Υγείας. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι από το σύνολο των 100 ερωτηθέντων ο 1 (ποσοστό 1% του δείγματος) κατέχει τη θέση του Διευθυντή, οι 12 (ποσοστό 12% του δείγματος) κατέχουν τη θέση του Τμηματάρχη, οι 83 (ποσοστό 83% του δείγματος) είναι απλοί υπάλληλοι, ενώ 4 (ποσοστό 4%) δήλωσαν ότι κατέχουν τη θέση του Βοηθητικού Προσωπικού.

Πίνακας 1 - Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση εργασίας που κατέχει ο ερωτώμενος  
«Ερώτηση 5: Ποιά θέση εργασίας κατέχετε στον οργανισμό/ επιχείρηση;»

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Διευθυντής	1	1,0	1,0	1,0
Τμηματάρχη	12	12,0	12,0	13,0
Υπάλληλος	83	83,0	83,0	96,0
Βοηθητικό Προσωπικό	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας τους συνολικά. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι έως 15 έτη εργασίας δήλωσαν 37 άτομα (ποσοστό 37% του δείγματος), από 16 έως 30 έτη εργασίας δήλωσαν 52 άτομα (ποσοστό 52% του δείγματος), ενώ από 31 έως 40 έτη εργασίας δήλωσαν 11 άτομα (ποσοστό 11% του δείγματος).

Πίνακας 2 - Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη συνολικής εργασίας του

«Ερώτηση 6: Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά:»

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>	
Valid	1	4	4,0	4,0	4,0	
	2	1	1,0	1,0	5,0	
	3	2	2,0	2,0	7,0	
	4	2	2,0	2,0	9,0	
	5	6	6,0	6,0	15,0	
	9	1	1,0	1,0	16,0	
	10	7	7,0	7,0	23,0	
	11	1	1,0	1,0	24,0	
	12	3	3,0	3,0	27,0	
	13	2	2,0	2,0	29,0	
	14	5	5,0	5,0	34,0	
	15	3	3,0	3,0	37,0	
	16	3	3,0	3,0	40,0	
	17	3	3,0	3,0	43,0	
	18	4	4,0	4,0	47,0	
	19	2	2,0	2,0	49,0	
	20	8	8,0	8,0	57,0	
	21	4	4,0	4,0	61,0	
	22	5	5,0	5,0	66,0	
	23	2	2,0	2,0	68,0	
	24	4	4,0	4,0	72,0	
	25	5	5,0	5,0	77,0	
	26	1	1,0	1,0	78,0	
	28	2	2,0	2,0	80,0	
	29	1	1,0	1,0	81,0	
	30	8	8,0	8,0	89,0	
	31	1	1,0	1,0	90,0	
	32	5	5,0	5,0	95,0	
	33	2	2,0	2,0	97,0	
	35	1	1,0	1,0	98,0	
	38	1	1,0	1,0	99,0	
	40	1	1,0	1,0	100,0	
	Total		100	100,0	100,0	

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας του σε δημόσιες και ιδιωτικές Μονάδες Υγείας. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι έως 15 έτη εργασίας σε δημόσιες και ιδιωτικές Μονάδες Υγείας δήλωσαν 59 άτομα (ποσοστό 59% του δείγματος), από 16 έως 30 έτη εργασίας σε δημόσιες και ιδιωτικές Μονάδες Υγείας δήλωσαν 32 άτομα (ποσοστό 32% του δείγματος), ενώ από 31 έως 38 έτη εργασίας σε δημόσιες και ιδιωτικές Μονάδες Υγείας δήλωσαν 7 άτομα (ποσοστό 7% του δείγματος).

**Πίνακας 3- Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας του στο συγκεκριμένο οργανισμό**

**«Ερώτηση 7: Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό/επιχείρηση;»**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	1	12	12,0	12,0	12,0
	2	7	7,0	7,0	19,0
	3	4	4,0	4,0	23,0
	4	2	2,0	2,0	25,0
	5	6	6,0	6,0	31,0
	6	4	4,0	4,0	35,0
	8	2	2,0	2,0	37,0
	10	5	5,0	5,0	42,0
	11	2	2,0	2,0	44,0
	12	6	6,0	6,0	50,0
	13	5	5,0	5,0	55,0
	14	4	4,0	4,0	59,0
	16	2	2,0	2,0	61,0
	17	5	5,0	5,0	66,0
	18	5	5,0	5,0	71,0
	19	4	4,0	4,0	75,0
	20	2	2,0	2,0	77,0
	21	1	1,0	1,0	78,0
	22	1	1,0	1,0	79,0
	23	2	2,0	2,0	81,0
	24	4	4,0	4,0	85,0
	28	1	1,0	1,0	86,0
	29	2	2,0	2,0	88,0
	30	5	5,0	5,0	93,0
	32	4	4,0	4,0	97,0
	33	1	1,0	1,0	98,0
	37	1	1,0	1,0	99,0
38	1	1,0	1,0	100,0	
Total		100	100,0	100,0	

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του σε δημόσιες και ιδιωτικές Μονάδες Υγείας. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι όλα τα άτομα (ποσοστό 100%) δήλωσαν ότι η σχέση εργασίας τους είναι πλήρους απασχόλησης.

**Πίνακας 4 - Κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του**

<b>«Ερώτηση 8: Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό/επιχείρηση;»</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Πλήρους Απασχόλησης	100	100,0	100,0	100,0

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Στον Πίνακα 5 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 22 άτομα (ποσοστό 22%) που συμμετείχαν στην έρευνα είναι άνδρες, ενώ 78 άτομα (ποσοστό 78%) που συμμετείχαν στην έρευνα είναι γυναίκες.

**Πίνακας 5- Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του**

<b>«Ερώτηση 9: Ποιο είναι το φύλο σας;»</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Άνδρας	22	22,0	22,0	22,0
	Γυναίκα	78	78,0	78,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία του. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 18 άτομα (ποσοστό 18%) δήλωσαν ηλικία έως 35 ετών, 60 άτομα (ποσοστό 60%) δήλωσαν ηλικία από 36 έως 50 ετών, ενώ 22 άτομα (ποσοστό 22%) δήλωσαν ηλικία από 51 έως 67 ετών.

**Πίνακας 6 - Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία του**

**«Ερώτηση 10: Ποια είναι η ηλικία σας;»**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Έως 35 ετών	18	18,0	18,0	18,0
Από 36 έως 50 ετών	60	60,0	60,0	78,0
Από 51 έως 67 ετών	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Στον Πίνακα 7 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης του. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 67 άτομα (ποσοστό 67%) δήλωσαν ότι ανήκουν στη βαθμίδα της Ανώτατης Εκπαίδευσης, 22 άτομα (ποσοστό 22%) δήλωσαν ότι κατέχουν Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 1 άτομο (ποσοστό 1%) δήλωσε ότι κατέχει Διδακτορικό τίτλο σπουδών, 9 άτομα (ποσοστό 9%) δήλωσαν ως βαθμίδα εκπαίδευσης το Λύκειο, ενώ 1 άτομο (ποσοστό 1%) δήλωσε ότι έχει τελειώσει την Υποχρεωτική Εκπαίδευση.

**Πίνακας 7 - Κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης**

**«Ερώτηση 11: Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;»**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Ανώτατη εκπαίδευση	67	67,0	67,0	67,0
Μεταπτυχιακά	22	22,0	22,0	89,0
Διδακτορικό	1	1,0	1,0	90,0
Λύκειο	9	9,0	9,0	99,0
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

## Κεφάλαιο Έξι: Τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου

### 6.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να διερευνηθεί η ορθότητα ή μη των υποθέσεων εργασίας της παρούσας εργασίας, οι οποίες παρουσιάστηκαν στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, θα γίνει η χρήση του test MANOVA (Πολλαπλή Ανάλυση Διακύμανσης) λόγω του ότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι δύο κάθε φορά. Δεν πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονη ανάλυση όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών διότι θα παρουσιαζόταν δυσκολία στην κατανόηση των αποτελεσμάτων από τον αναγνώστη.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται (εκτός από τους πίνακες παρουσίασης των τιμών που έλαβαν οι ανεξάρτητες μεταβλητές) η επιρροή ή μη των ανεξάρτητων μεταβλητών που ασκείται στις τιμές που λαμβάνουν οι εξαρτημένες μεταβλητές. Επίσης, εξετάζεται εάν η συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει ή όχι τις εξαρτημένες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων παρουσιάζονται όπως προκύπτουν τη σειρά που ακολουθούν οι υποθέσεις εργασίας, όπως αυτές παρατέθηκαν στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο.

### 6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 1η Υπόθεση Εργασίας

**Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για τις δύο πρώτες ανεξάρτητες μεταβλητές (ερευνητική υπόθεση 1α):**

**Πίνακας 8 - Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο»**

**Between-Subjects Factors**

	<i>Value Label</i>	<i>N</i>
E12. Πως αξιολογείτε τον προϊστάμενό σας σε σχέση με την ηθική του διάσταση;	1 Καμία ή Μικρή Ηθική Διάσταση	13
	2 Μέτρια Ηθική Διάσταση	17
	3 Μεγάλη Ηθική Διάσταση	70
E13. Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα με συναδέλφους, ο προϊστάμενος σας, σας υποστηρίζει όταν έχετε δίκιο;	1 Ποτέ ή Σπάνια	8
	2 Μερικές Φορές	38
	3 Συχνά ή Πάντα	54

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊστάμενου» που καθορίστηκε στην έρευνά μας από την ερώτηση 12 «Πως αξιολογείτε τον προϊστάμενό σας σε σχέση με την ηθική του διάσταση;» παρατηρούμε ότι οι 13 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 13% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους χαρακτηρίζεται από μικρή ή καμία ηθική διάσταση. Οι 17 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 17% του δείγματος) δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενός τους χαρακτηρίζεται από μέτρια ηθική διάσταση. Τέλος, οι 70 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 70% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους χαρακτηρίζεται από μεγάλη ηθική διάσταση.

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» που καθορίστηκε στην έρευνά μας από την ερώτηση 13 «Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα με συναδέλφους, ο προϊστάμενος σας, σας υποστηρίζει όταν έχετε δίκιο;» παρατηρούμε ότι οι 8 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 8% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους ποτέ ή σπάνια τους υποστηρίζει όταν έχουν δίκιο σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν με τους συναδέλφους τους.

Οι 38 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 38% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους μερικές φορές τους υποστηρίζει όταν έχουν δίκιο σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν με τους συναδέλφους τους.

Τέλος, οι 54 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 54% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους συχνά ή πάντα τους υποστηρίζει όταν έχουν δίκιο σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν με τους συναδέλφους τους.



**Πίνακας 9 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 1α)  
Multivariate Tests<sup>a</sup>**

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,653	84,507 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Wilks' Lambda	,347	84,507 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Hotelling's Trace	1,878	84,507 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Roy's Largest Root	1,878	84,507 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
E12	Pillai's Trace	,182	4,547	4,000	182,000	,002
	Wilks' Lambda	,820	4,687 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,001
	Hotelling's Trace	,217	4,823	4,000	178,000	,001
	Roy's Largest Root	,205	9,334 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,000
E13	Pillai's Trace	,124	2,999	4,000	182,000	,020
	Wilks' Lambda	,879	2,992 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,020
	Hotelling's Trace	,134	2,984	4,000	178,000	,020
	Roy's Largest Root	,102	4,643 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,012
E12 * E13	Pillai's Trace	,075	,890	8,000	182,000	,526
	Wilks' Lambda	,926	,882 <sup>b</sup>	8,000	180,000	,533
	Hotelling's Trace	,079	,874	8,000	178,000	,540
	Roy's Largest Root	,052	1,183 <sup>c</sup>	4,000	91,000	,324

a. Design: Intercept + E12 + E13 + E12 \* E13

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Άμεμπτες συμπεριφορές Προϊσταμένου», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» (E12) και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E13).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» (E12):  $F(4,178) = 4,823$ ,  $p=0,001 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E13):  $F(4,178) = 2,984$ ,  $p=0,02 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E12\*E13):

$F(8,178) = 0,874$ ,  $p=0,540 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων». Ωστόσο, η αλληλεπίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

**Πίνακας 10 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ηθική υπόσταση του προϊσταμένου και διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (κατ' ιδίαν συζήτηση προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα, διερεύνηση αιτίων σύγκρουσης από τον προϊστάμενο)**

#### Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	25148,240 <sup>a</sup>	8	3143,530	5,766	,000
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	31017,513 <sup>b</sup>	8	3877,189	7,198	,000
Intercept	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	88584,760	1	88584,760	162,483	,000

	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	86417,997	1	86417,997	160,432	,000
E12	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	6133,819	2	3066,910	5,625	,005
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	9551,607	2	4775,803	8,866	,000
E13	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	5005,769	2	2502,885	4,591	,013
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	4609,997	2	2304,998	4,279	,017
E12 * E13	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	2396,584	4	599,146	1,099	,362
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	1827,762	4	456,940	,848	,498
Error	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	49612,800	91	545,196		
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	49017,847	91	538,658		

Total	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	501954,000	100			
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	503576,000	100			
Corrected Total	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	74761,040	99			
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	80035,360	99			

a. R Squared = ,336 (Adjusted R Squared = ,278)

b. R Squared = ,388 (Adjusted R Squared = ,334)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα» και «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» (E12), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα»:  $F(2,91) = 5,625, p=0,05$  (οριακά στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 8,866, p=0,000<0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του

προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα» και την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E13), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα»:  $F(2,91) = 4,591, p=0,013 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 4,279, p=0,017 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E12\*E13) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα» και «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα»:  $F(4,91) = 1,099, p=0,362 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 0,848, p=0,498 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό)

**Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την τρίτη και τέταρτη ανεξάρτητη μεταβλητή (ερευνητική υπόθεση 1β):**

**Πίνακας 11 - Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου»**

**Between-Subjects Factors**

		<i>Value Label</i>	<i>N</i>
E14. Ο Προϊστάμενός σας κατά την αξιολόγηση των υφισταμένων "Ορθολογικές" κρίσεις	1	Ποτέ ή Σπάνια	18
	2	Μερικές Φορές	16
	3	Συχνά ή Πολύ Συχνά	66
E15. Ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις ή έχει συμπεριφορές στους υφισταμένους "δίκαιες";	1	Πότε ή Σπάνια	25
	2	Μερικές Φορές	23
	3	Συχνά ή Πολύ Συχνά	52

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» που καθορίστηκε στην έρευνά μας από την ερώτηση 14 «Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης υφισταμένων, οι στάσεις του προϊσταμένου σας, μπορούν να χαρακτηριστούν καθαρά ορθολογικές;» παρατηρούμε ότι οι 18 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 18% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος ποτέ ή σπάνια έχει ορθολογικές στάσεις απέναντι στους υφισταμένους του. Οι 16 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 16% του δείγματος ) δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενός έχει ορθολογικές στάσεις απέναντι στους υφισταμένους του. Τέλος, οι 66 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 66% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους συχνά ή πολύ συχνά έχει ορθολογικές στάσεις απέναντι στους υφισταμένους του.

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» που καθορίστηκε στην έρευνά μας από την ερώτηση 15 «Ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις ή έχει συμπεριφορές στους υφισταμένους "δίκαιες";» παρατηρούμε ότι οι 25 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 25% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος ποτέ ή σπάνια έχει δίκαιες αποφάσεις απέναντι στους υφισταμένους του. Οι 23 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 23% του δείγματος ) δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενός έχει δίκαιες αποφάσεις απέναντι στους υφισταμένους του. Τέλος, οι 52 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το

52% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους συχνά ή πολύ συχνά έχει δίκαιες αποφάσεις απέναντι στους υφισταμένους του.

**Πίνακας 12 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (υπόθ. εργασίας 1β)**

**Multivariate Tests<sup>a</sup>**

<i>Effect</i>		<i>Value</i>	<i>F</i>	<i>Hypothesis df</i>	<i>Error df</i>	<i>Sig.</i>
Intercept	Pillai's Trace	,703	106,743 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Wilks' Lambda	,297	106,743 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Hotelling's Trace	2,372	106,743 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Roy's Largest Root	2,372	106,743 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
E14	Pillai's Trace	,077	1,824	4,000	182,000	,126
	Wilks' Lambda	,923	1,841 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,123
	Hotelling's Trace	,083	1,858	4,000	178,000	,120
	Roy's Largest Root	,083	3,790 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,026
E15	Pillai's Trace	,082	1,950	4,000	182,000	,104
	Wilks' Lambda	,918	1,963 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,102
	Hotelling's Trace	,089	1,974	4,000	178,000	,100
	Roy's Largest Root	,084	3,820 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,026
E14 * E15	Pillai's Trace	,102	1,223	8,000	182,000	,288
	Wilks' Lambda	,900	1,217 <sup>b</sup>	8,000	180,000	,291
	Hotelling's Trace	,109	1,211	8,000	178,000	,295
	Roy's Largest Root	,081	1,839 <sup>c</sup>	4,000	91,000	,128

a. Design: Intercept + E14 + E15 + E14 \* E15

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Δίκαιη Λήψη Αποφάσεων», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» (E14) και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E15).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» (E14):  $F(4,178) = 1,858, p=0,120 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E15):  $F(4,178) = 1,974, p=0,100 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E14\*E15):  $F(8,178) = 1,211, p=0,295 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» δεν επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων». Τέλος, ούτε η αλληλεπίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».



Πίνακας 13 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο και δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου) και εξαρτημένων μεταβλητών (κατ' ιδίαν συζήτηση προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα, διερεύνηση αιτίων σύγκρουσης από τον προϊστάμενο)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	27971,823 <sup>a</sup>	8	3496,478	6,800	,000
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	31122,065 <sup>b</sup>	8	3890,258	7,238	,000
Intercept	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	109164,923	1	109164,923	212,314	,000
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	102165,953	1	102165,953	190,073	,000
E14	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	1568,147	2	784,073	1,525	,223
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	3446,742	2	1723,371	3,206	,045
E15	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	3517,356	2	1758,678	3,420	,037
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	4029,539	2	2014,770	3,748	,027
E14 * E15	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	3360,071	4	840,018	1,634	,173

	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτιών	2349,493	4	587,373	1,093	,365
Error	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	46789,217	91	514,167		
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτιών	48913,295	91	537,509		
Total	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	501954,000	100			
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτιών	503576,000	100			
Corrected Total	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	74761,040	99			
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτιών	80035,360	99			

a. R Squared = ,374 (Adjusted R Squared = ,319)

b. R Squared = ,389 (Adjusted R Squared = ,335)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα» ενώ επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» (E14), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα»:  $F(2,91) = 1,525$ ,  $p=2,223 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 3,208$ ,  $p=0,045 < 0,05$  (οριακά στατιστικά σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα» και «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο» οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E15), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα»:  $F(2,91)=3,420$ ,  $p=0,037 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 3,748$ ,  $p=0,027 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E14\*E15) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα» και «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα»:  $F(4,91) = 1,634$ ,  $p=0,173 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 1,093$  ,  $p=0,365 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα).

**Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την πέμπτη και έκτη ανεξάρτητη μεταβλητή (ερευνητική υπόθεση 1γ):**

**Πίνακας 14 - Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο»**

**Between-Subjects Factors**

		<i>Value Label</i>	<i>N</i>
E16. Ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις για υφισταμένους "αξιοκρατικές";	1	Ποτέ ή Σπάνια	23
	2	Μερικές Φορές	22
	3	Συχνά ή Πολύ Συχνά	55
E17. Ο Προϊστάμενός σας δεν λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους εις βάρος άλλων	1	Ποτέ ή Σπάνια	30
	2	Μερικές Φορές	22
	3	Συχνά ή Πολύ Συχνά	48

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» που καθορίστηκε στην έρευνά μας από την ερώτηση 16 «Ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις για υφισταμένους "αξιοκρατικές";» παρατηρούμε ότι οι 23 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα ( δηλαδή το 23% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους ποτέ ή σπάνια λαμβάνει αξιοκρατικές αποφάσεις για τους υφισταμένους του. Οι 22 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 22% του δείγματος ) δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενός τους λαμβάνει αξιοκρατικές αποφάσεις για τους υφισταμένους του. Τέλος, οι 55 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 55% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους συχνά ή πολύ συχνά λαμβάνει αξιοκρατικές αποφάσεις για τους υφισταμένους του.

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» που καθορίστηκε στην έρευνά μας από την ερώτηση 17 «Ο Προϊστάμενός σας δεν λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους εις βάρος άλλων» παρατηρούμε ότι οι 30 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 30% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους ποτέ ή σπάνια δεν λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους εις βάρος άλλων. Οι 22 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα

(δηλαδή το 22% του δείγματος ) δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενός τους δεν λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους εις βάρος άλλων. Τέλος, οι 48 από τους 100 που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δηλαδή το 48% του δείγματος) δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους συχνά ή πολύ συχνά δεν λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους εις βάρος άλλων.

**Πίνακας 15 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 1γ)**

**Multivariate Tests<sup>a</sup>**

<i>Effect</i>		<i>Value</i>	<i>F</i>	<i>Hypothesis df</i>	<i>Error df</i>	<i>Sig.</i>
Intercept	Pillai's Trace	,818	202,436 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Wilks' Lambda	,182	202,436 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Hotelling's Trace	4,499	202,436 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Roy's Largest Root	4,499	202,436 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
E16	Pillai's Trace	,038	,883	4,000	182,000	,475
	Wilks' Lambda	,962	,873 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,481
	Hotelling's Trace	,039	,863	4,000	178,000	,487
	Roy's Largest Root	,022	,995 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,374
E17	Pillai's Trace	,180	4,499	4,000	182,000	,002
	Wilks' Lambda	,821	4,666 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,001
	Hotelling's Trace	,217	4,828	4,000	178,000	,001
	Roy's Largest Root	,212	9,638 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,000
E16 * E17	Pillai's Trace	,193	2,433	8,000	182,000	,016
	Wilks' Lambda	,815	2,420 <sup>b</sup>	8,000	180,000	,017
	Hotelling's Trace	,216	2,407	8,000	178,000	,017
	Roy's Largest Root	,145	3,289 <sup>c</sup>	4,000	91,000	,014

a. Design: Intercept + E16 + E17 + E16 \* E17

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hottelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Αξιοκρατικές Συμπεριφορές», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» (E16) και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E17).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» (E16):  $F(4,178) = 0,863, p=0,487 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E17):  $F(4,178) = 4,828, p=0,001 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E16\*E17):  $F(8,178) = 2,407, p=0,017 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων». Τέλος, η αλληλεπίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών φαίνεται να επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

**Πίνακας 16 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου και μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (κατ' ιδίαν συζήτηση προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα, διερεύνηση αιτίων σύγκρουσης από τον προϊστάμενο)**

#### Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	27235,994 <sup>a</sup>	8	3404,499	6,519	,000
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	35225,644 <sup>b</sup>	8	4403,205	8,942	,000

Intercept	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	191370,057	1	191370,057	366,432	,000
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	197029,866	1	197029,866	400,130	,000
E16	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	970,999	2	485,500	,930	,398
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	813,798	2	406,899	,826	,441
E17	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	5406,798	2	2703,399	5,176	,007
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	8787,926	2	4393,963	8,923	,000
E16 * E17	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	5467,389	4	1366,847	2,617	,040
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	6336,220	4	1584,055	3,217	,016
Error	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	47525,046	91	522,253		

	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	44809,716	91	492,414		
Total	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	501954,000	100			
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	503576,000	100			
Corrected Total	E18. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης για να εξαλείψει τις εντάσεις	74761,040	99			
	E19. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών μέσα από συστηματικό εντοπισμό των αιτίων	80035,360	99			

a. R Squared = ,364 (Adjusted R Squared = ,308)

b. R Squared = ,440 (Adjusted R Squared = ,391)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα» και «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» (E16), προκύπτουν:



A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα»:  $F(2,91) = 0,930$ ,  $p=0,398 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 0,826$ ,  $p=0,441 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα» και «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο» οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E17), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα»:  $F(2,91)=5,176$ ,  $p=0,007 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 8,923$ ,  $p=0,000 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E16\*E17) επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα» και «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «κατ' ιδίαν συζήτηση του προϊσταμένου με τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα»:  $F(4,91) = 2,617$ ,  $p=0,04 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(4,91) = 3,217$ ,  $p=0,016 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

### 6.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 2η Υπόθεση Εργασίας

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για τις δύο πρώτες ανεξάρτητες μεταβλητές (ερευνητική υπόθεση 2α)

Πίνακας 17 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 2α)

Multivariate Tests<sup>a</sup>

<i>Effect</i>	<i>Value</i>	<i>F</i>	<i>Hypothesis df</i>	<i>Error df</i>	<i>Sig.</i>
Intercept Pillai's Trace	,679	95,390 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
Wilks' Lambda	,321	95,390 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
Hotelling's Trace	2,120	95,390 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
Roy's Largest Root	2,120	95,390 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
E12 Pillai's Trace	,202	5,116	4,000	182,000	,001
Wilks' Lambda	,799	5,358 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,000
Hotelling's Trace	,251	5,595	4,000	178,000	,000
Roy's Largest Root	,248	11,284 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,000
E13 Pillai's Trace	,179	4,485	4,000	182,000	,002
Wilks' Lambda	,821	4,653 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,001
Hotelling's Trace	,217	4,818	4,000	178,000	,001
Roy's Largest Root	,212	9,641 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,000
E12 * Pillai's Trace	,085	1,013	8,000	182,000	,427
E13 Wilks' Lambda	,916	1,014 <sup>b</sup>	8,000	180,000	,427
Hotelling's Trace	,091	1,014	8,000	178,000	,427
Roy's Largest Root	,078	1,781 <sup>c</sup>	4,000	91,000	,139

a. Design: Intercept + E12 + E13 + E12 \* E13

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Άμεμπτες συμπεριφορές Προϊσταμένου», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» (E12) και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E13).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» (E12):  $F(4,178) = 5,595$ ,  $p=0,000 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E13):  $F(4,178) = 4,818$ ,  $p=0,001 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E12\*E13):  $F(8,178) = 1,014$ ,  $p=0,427 > 0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα).

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση». Ωστόσο, η αλληλεπίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

**Πίνακας 18 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ηθική υπόσταση του προϊσταμένου και διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης, πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης)**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	35812,192 <sup>a</sup>	8	4476,524	9,668	,000
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	25995,973 <sup>b</sup>	8	3249,497	5,919	,000

Intercept	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	81848,284	1	81848,284	176,761	,000
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	97667,270	1	97667,270	177,897	,000
E12	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	10122,896	2	5061,448	10,931	,000
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	6651,259	2	3325,630	6,058	,003
E13	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	6153,152	2	3076,576	6,644	,002
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	1771,520	2	885,760	1,613	,205
E12 * E13	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	1423,644	4	355,911	,769	,548
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	644,047	4	161,012	,293	,882
Error	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	42137,198	91	463,046		
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	49959,817	91	549,009		

Total	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	509467,000	100			
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	513009,000	100			
Corrected Total	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	77949,390	99			
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	75955,790	99			

a. R Squared = ,459 (Adjusted R Squared = ,412)

b. R Squared = ,342 (Adjusted R Squared = ,284)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «μέτρα για την μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» και «πνεύμα συγκερασμού που επιδεικνύει ο προϊστάμενος κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» (E12), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για την μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91) = 10,931, p=0,000 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού που επιδεικνύει ο προϊστάμενος κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91) = 6,058, p=0,03 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για την μη εμπλοκή άλλων

στη διαδικασία της σύγκρουσης» ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού που επιδεικνύει ο προϊστάμενος κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης» οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E13), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για την μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91)=6,644, p=0,02<0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού που επιδεικνύει ο προϊστάμενος κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91) = 1,613, p=0,205>0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E12\*E13) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «μέτρα για την μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» και «πνεύμα συγκερασμού που επιδεικνύει ο προϊστάμενος κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για την μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(4,91) = 0,769, p=0,548>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού που επιδεικνύει ο προϊστάμενος κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91) = 0,293, p=0,882>0,05$  (στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα).

**Πίνακας 19 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις προϊσταμένου» (υπόθ. εργασίας 2β)**

**Multivariate Tests<sup>a</sup>**

<i>Effect</i>	<i>Value</i>	<i>F</i>	<i>Hypothesis df</i>	<i>Error df</i>	<i>Sig.</i>
Intercept Pillai's Trace	,731	122,445 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
Wilks' Lambda	,269	122,445 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
Hotelling's Trace	2,721	122,445 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000

	Roy's Largest Root	2,721	122,445 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
E14	Pillai's Trace	,170	4,218	4,000	182,000	,003
	Wilks' Lambda	,830	4,384 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,002
	Hotelling's Trace	,204	4,546	4,000	178,000	,002
	Roy's Largest Root	,204	9,297 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,000
E15	Pillai's Trace	,073	1,727	4,000	182,000	,146
	Wilks' Lambda	,927	1,731 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,145
	Hotelling's Trace	,078	1,736	4,000	178,000	,144
	Roy's Largest Root	,072	3,280 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,042
E14 *	Pillai's Trace	,205	2,598	8,000	182,000	,010
E15	Wilks' Lambda	,805	2,571 <sup>b</sup>	8,000	180,000	,011
	Hotelling's Trace	,229	2,543	8,000	178,000	,012
	Roy's Largest Root	,122	2,772 <sup>c</sup>	4,000	91,000	,032

a. Design: Intercept + E14 + E15 + E14 \* E15

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Δίκαιη Λήψη Αποφάσεων», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» (E14) και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E15).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» (E14):  $F(4,178) = 4,546$ ,  $p=0,002 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E15):  $F(4,178) = 1,736$ ,  $p=0,144 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E14\*E15):  $F(8,178) = 2,543$ ,  $p=0,012 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση». Τέλος, η αλληλεπίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

**Πίνακας 20 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο και δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου) και εξαρτημένων μεταβλητών (μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης, πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης)**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	36531,271 <sup>a</sup>	8	4566,409	10,033	,000
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	29192,239 <sup>b</sup>	8	3649,030	7,101	,000
Intercept	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	105529,255	1	105529,255	231,859	,000
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	114998,810	1	114998,810	223,783	,000
E14	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	7547,960	2	3773,980	8,292	,000
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	3642,154	2	1821,077	3,544	,033
E15	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	2938,156	2	1469,078	3,228	,044



	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	2078,368	2	1039,184	2,022	,138
E14 * E15	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	4492,872	4	1123,218	2,468	,050
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	5437,241	4	1359,310	2,645	,038
Error	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	41418,119	91	455,144		
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	46763,551	91	513,885		
Total	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	509467,000	100			
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	513009,000	100			
Corrected Total	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	77949,390	99			
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	75955,790	99			

a. R Squared = ,469 (Adjusted R Squared = ,422)

b. R Squared = ,384 (Adjusted R Squared = ,330)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» και «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» (E14), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91) = 8,292$ ,  $p=0,000 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91) = 3,544$ ,  $p=0,033 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης» οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E15), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91)=3,228$ ,  $p=0,034 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91) = 2,022$ ,  $p=0,138 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E14\*E15) επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» και «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(4,91) = 2,468$ ,  $p=0,05$  (οριακά στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 2,645$ ,  $p=0,038 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Πίνακας 21- Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 2γ)

Multivariate Tests<sup>a</sup>

	<i>Effect</i>	<i>Value</i>	<i>F</i>	<i>Hypothesis df</i>	<i>Error df</i>	<i>Sig.</i>
Intercept	Pillai's Trace	,836	229,735 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Wilks' Lambda	,164	229,735 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Hotelling's Trace	5,105	229,735 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Roy's Largest Root	5,105	229,735 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
E16	Pillai's Trace	,051	1,194	4,000	182,000	,315
	Wilks' Lambda	,949	1,197 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,314
	Hotelling's Trace	,054	1,199	4,000	178,000	,313
	Roy's Largest Root	,054	2,452 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,092
E17	Pillai's Trace	,163	4,039	4,000	182,000	,004
	Wilks' Lambda	,838	4,172 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,003
	Hotelling's Trace	,193	4,301	4,000	178,000	,002
	Roy's Largest Root	,190	8,625 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,000
E16 * E17	Pillai's Trace	,128	1,554	8,000	182,000	,142
	Wilks' Lambda	,873	1,575 <sup>b</sup>	8,000	180,000	,135
	Hotelling's Trace	,143	1,596	8,000	178,000	,129
	Roy's Largest Root	,132	3,004 <sup>c</sup>	4,000	91,000	,022

a. Design: Intercept + E16 + E17 + E16 \* E17

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Αξιοκρατικές Συμπεριφορές», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» (E16) και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E17).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» (E16):  $F(4,178) = 1,199, p=0,313 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E17):  $F(4,178) = 4,301, p=0,002 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E16\*E17):  $F(8,178) = 1,596, p=0,129 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση». Τέλος, η αλληλεπίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών δείχνει να μην επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

**Πίνακας 22 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου και μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης, πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης)**

#### Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	35523,474 <sup>a</sup>	8	4440,434	9,524	,000
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	26302,068 <sup>b</sup>	8	3287,758	6,025	,000
Intercept	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	211049,538	1	211049,538	452,683	,000
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	208170,860	1	208170,860	381,513	,000

E16	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	1363,992	2	681,996	1,463	,237
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	212,325	2	106,163	,195	,824
E17	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	7793,133	2	3896,566	8,358	,000
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	7888,632	2	3944,316	7,229	,001
E16 * E17	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	5458,262	4	1364,565	2,927	,025
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	3679,663	4	919,916	1,686	,160
Error	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	42425,916	91	466,219		
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	49653,722	91	545,645		
Total	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	509467,000	100			
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	513009,000	100			
Corrected Total	E20. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες σε αυτές	77949,390	99			
	E21. Ο Προϊστάμενός σας στις συγκρούσεις δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού	75955,790	99			

a. R Squared = ,456 (Adjusted R Squared = ,408)

b. R Squared = ,346 (Adjusted R Squared = ,289)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» και «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» (E16), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91) = 1,463, p=0,237 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91) = 0,195, p=0,824 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» και «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E17), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(2,91)=8,358, p=0,000 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διερεύνηση των αιτίων της σύγκρουσης από τον προϊστάμενο»:  $F(2,91) = 7,229, p=0,001 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E16\*E17) επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της

σύγκρουσης» ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(4,91) = 2,927, p=0,025 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης»:  $F(4,91) = 1,686, p=0,160 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

#### 6.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 3η Υπόθεση Εργασίας.

Πίνακας 23 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 3α)

Multivariate Tests<sup>a</sup>

	<i>Effect</i>	<i>Value</i>	<i>F</i>	<i>Hypothesis df</i>	<i>Error df</i>	<i>Sig.</i>
Intercept	Pillai's Trace	,643	81,089 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Wilks' Lambda	,357	81,089 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Hotelling's Trace	1,802	81,089 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Roy's Largest Root	1,802	81,089 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
E12	Pillai's Trace	,144	3,536	4,000	182,000	,008
	Wilks' Lambda	,856	3,644 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,007
	Hotelling's Trace	,168	3,749	4,000	178,000	,006
	Roy's Largest Root	,168	7,664 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,001
E13	Pillai's Trace	,072	1,706	4,000	182,000	,150
	Wilks' Lambda	,928	1,720 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,147
	Hotelling's Trace	,078	1,733	4,000	178,000	,145
	Roy's Largest Root	,078	3,533 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,033
E12 * E13	Pillai's Trace	,020	,234	8,000	182,000	,984
	Wilks' Lambda	,980	,232 <sup>b</sup>	8,000	180,000	,985

Hotelling's Trace	,021	,230	8,000	178,000	,985
Roy's Largest Root	,016	,369 <sup>c</sup>	4,000	91,000	,830

a. Design: Intercept + E12 + E13 + E12 \* E13

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Άμεμπτες συμπεριφορές Προϊσταμένου», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» (E12) και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E13).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» (E12):  $F(4,178) = 3,749$ ,  $p=0,006 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E13):  $F(4,178) = 1,733$ ,  $p=0,145 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E12\*E13):  $F(8,178) = 0,230$ ,  $p=0,985 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος». Ωστόσο, η αλληλεπίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».



**Πίνακας 24 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ηθική υπόσταση του προϊστάμενου και διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (ψυχραιμία προϊστάμενου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις, χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση)**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	29651,653 <sup>a</sup>	8	3706,457	7,029	,000
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	26623,361 <sup>b</sup>	8	3327,920	5,609	,000
Intercept	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	79434,001	1	79434,001	150,632	,000
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	82005,110	1	82005,110	138,226	,000
E12	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	7288,114	2	3644,057	6,910	,002
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	7856,674	2	3928,337	6,622	,002
E13	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	3719,631	2	1859,815	3,527	,033
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	2300,509	2	1150,255	1,939	,150
E12 * E13	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	230,949	4	57,737	,109	,979
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	393,897	4	98,474	,166	,955

Error	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	47987,737	91	527,338		
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	53987,229	91	593,266		
Total	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	476937,000	100			
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	467619,000	100			
Corrected Total	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	77639,390	99			
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	80610,590	99			

a. R Squared = ,382 (Adjusted R Squared = ,328)

b. R Squared = ,330 (Adjusted R Squared = ,271)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» και «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» (E12), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις»:  $F(2,91) = 6,910, p=0,002 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση»:  $F(2,91) = 6,622, p=0,002 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση» οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E13), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις»:  $F(2,91)=3,527, p=0,033<0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση»:  $F(2,91) = 1,939, p=0,150>0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» (E12\*E13) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» και «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις»:  $F(4,91) = 0,109, p=0,979>0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση»:  $F(2,91) = 0,166, p=0,955>0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

**Πίνακας 25 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις προϊσταμένου» (υπόθ. εργασίας 3β)**

**Multivariate Tests<sup>a</sup>**

	<i>Effect</i>	<i>Value</i>	<i>F</i>	<i>Hypothesis df</i>	<i>Error df</i>	<i>Sig.</i>
Intercept	Pillai's Trace	,657	86,189 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000

	Wilks' Lambda	,343	86,189 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Hotelling's Trace	1,915	86,189 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
	Roy's Largest Root	1,915	86,189 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
E14	Pillai's Trace	,172	4,276	4,000	182,000	,002
	Wilks' Lambda	,830	4,381 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,002
	Hotelling's Trace	,202	4,483	4,000	178,000	,002
	Roy's Largest Root	,187	8,511 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,000
E15	Pillai's Trace	,067	1,568	4,000	182,000	,185
	Wilks' Lambda	,933	1,579 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,182
	Hotelling's Trace	,071	1,589	4,000	178,000	,179
	Roy's Largest Root	,071	3,246 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,043
E14 * E15	Pillai's Trace	,146	1,792	8,000	182,000	,081
	Wilks' Lambda	,855	1,833 <sup>b</sup>	8,000	180,000	,074
	Hotelling's Trace	,168	1,872	8,000	178,000	,067
	Roy's Largest Root	,160	3,650 <sup>c</sup>	4,000	91,000	,008

a. Design: Intercept + E14 + E15 + E14 \* E15

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Δίκαιη Λήψη Αποφάσεων», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» (E14) και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E15).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» (E14):  $F(4,178) = 4,483$ ,  $p=0,002 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E15):  $F(4,178) = 1,589$ ,  $p=0,179 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E14\*E15):  $F(8,178) = 1,872, p=0,067 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος». Τέλος, η αλληλεπίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών φαίνεται να μην επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

**Πίνακας 26 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο και δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου) και εξαρτημένων μεταβλητών (ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις, χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση)**

**Tests of Between-Subjects Effects**

<i>Source</i>	<i>Dependent Variable</i>	<i>Type III Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Corrected Model	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	26288,442 <sup>a</sup>	8	3286,055	5,823	,000
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	26022,257 <sup>b</sup>	8	3252,782	5,422	,000

Intercept	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	93607,147	1	93607,147	165,883	,000
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	88027,219	1	88027,219	146,743	,000
E14	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	8123,584	2	4061,792	7,198	,001
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	3109,012	2	1554,506	2,591	,080
E15	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	214,693	2	107,347	,190	,827
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	2290,286	2	1145,143	1,909	,154
E14 * E15	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	3072,843	4	768,211	1,361	,254
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	428,228	4	107,057	,178	,949
Error	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	51350,948	91	564,296		
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	54588,333	91	599,872		

Total	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	476937,000	100			
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	467619,000	100			
Corrected Total	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	77639,390	99			
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	80610,590	99			

a. R Squared = ,339 (Adjusted R Squared = ,280)

b. R Squared = ,323 (Adjusted R Squared = ,263)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» (E14), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις»:  $F(2,91) = 7,198, p=0,001 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση»:  $F(2,91) = 2,891, p=0,080 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές

επιθέσεις» και «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση» οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψυχραιμία αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E15), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις»:  $F(2,91)=0,0190$ ,  $p=0,827>0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση»:  $F(2,91) = 1,909$ ,  $p=0,154>0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» (E14\*E15) δεν επηρεάζει τις εξαρτημένες μεταβλητές «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» και «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψυχραιμία αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις»:  $F(4,91) = 1,361$ ,  $p=0,254>0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση»:  $F(2,91) = 0,178$ ,  $p=0,949>0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

**Πίνακας 27 - Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (υπόθ. εργασίας 3γ)**

**Multivariate Tests<sup>a</sup>**

<i>Effect</i>	<i>Value</i>	<i>F</i>	<i>Hypothesis df</i>	<i>Error df</i>	<i>Sig.</i>
Intercept Pillai's Trace	,806	186,709 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
Wilks' Lambda	,194	186,709 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
Hotelling's Trace	4,149	186,709 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000
Roy's Largest Root	4,149	186,709 <sup>b</sup>	2,000	90,000	,000



E16	Pillai's Trace	,039	,904	4,000	182,000	,463
	Wilks' Lambda	,961	,902 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,464
	Hotelling's Trace	,040	,900	4,000	178,000	,465
	Roy's Largest Root	,040	1,801 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,171
E17	Pillai's Trace	,255	6,663	4,000	182,000	,000
	Wilks' Lambda	,745	7,129 <sup>b</sup>	4,000	180,000	,000
	Hotelling's Trace	,341	7,588	4,000	178,000	,000
	Roy's Largest Root	,338	15,398 <sup>c</sup>	2,000	91,000	,000
E16 * E17	Pillai's Trace	,137	1,677	8,000	182,000	,107
	Wilks' Lambda	,867	1,660 <sup>b</sup>	8,000	180,000	,111
	Hotelling's Trace	,148	1,643	8,000	178,000	,116
	Roy's Largest Root	,085	1,930 <sup>c</sup>	4,000	91,000	,112

a. Design: Intercept + E16 + E17 + E16 \* E17

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Αξιοκρατικές Συμπεριφορές», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» (E16) και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E17).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» (E16):  $F(4,178) = 0,900$ ,  $p=0,465 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E17):  $F(4,178) = 7,588$ ,  $p=0,000 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E16\*E17):  $F(8,178) = 1,643$ ,  $p=0,116 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη

αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος». Τέλος, η αλληλεπίδραση των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών δείχνει να μην επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

**Πίνακας 28 - Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου και μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο) και εξαρτημένων μεταβλητών (ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις, χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση)**

#### Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	25163,972 <sup>a</sup>	8	3145,497	5,455	,000
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	30425,603 <sup>b</sup>	8	3803,200	6,896	,000
Intercept	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	199221,441	1	199221,441	345,479	,000
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	183882,140	1	183882,140	333,432	,000
E16	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	311,605	2	155,802	,270	,764
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	186,031	2	93,015	,169	,845
E17	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	7422,490	2	3711,245	6,436	,002
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	16125,196	2	8062,598	14,620	,000
E16 * E17	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	3685,127	4	921,282	1,598	,182

	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	3154,736	4	788,684	1,430	,230
Error	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	52475,418	91	576,653		
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	50184,987	91	551,483		
Total	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	476937,000	100			
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	467619,000	100			
Corrected Total	E22. Ο Προϊστάμενός σας όταν υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του	77639,390	99			
	E23. Σε σύγκρουση του Προϊσταμένου με Υφιστάμενο, χειρίζεται τη κατάσταση ψύχραιμα ώστε να επιλυθεί η διαφορά	80610,590	99			

a. R Squared = ,324 (Adjusted R Squared = ,265)

b. R Squared = ,377 (Adjusted R Squared = ,323)

b. R Squared = ,346 (Adjusted R Squared = ,289)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» και «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» (E16), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις»:  $F(2,91) = 0,270$ ,  $p = 0,764 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση»:  $F(2,91) = 0,169$ ,  $p=0,845 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» και «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E17), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις»:  $F(2,91)=6,436$ ,  $p=0,002 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση»:  $F(2,91) = 14,620$ ,  $p=0,000 < 0,05$  (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» (E16\*E17) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» και «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις»:  $F(4,91) = 1,598$ ,  $p=0,182 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση»:  $F(4,91) = 1,430$   
 $p=0,230 > 0,05$  (μη στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

## **Κεφάλαιο Επτά: Συζήτηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου**

### **7.1 Εισαγωγή**

Σκοπός της παρούσας έρευνας όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι να εξετάσει εάν το επίπεδο της δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας στις επιλογές του διευθυντή της υγειονομικής μονάδας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις αντιπαραθέσεις/συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων του. Άλλωστε έχει διαπιστωθεί σύμφωνα με έρευνες πως η μη λήψη εγκαίρων μέτρων που θα δικαιώνει περιπτώσεις αποκλίνουσας συμπεριφοράς από πλευράς διευθυντή, υπάρχει το ενδεχόμενο να πλήξει έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων με

τραγικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, δεδομένου ότι το κόστος των αρνητικών επιπτώσεων είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Για την μελέτη των υποθέσεων, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση MANOVA όπου καθορίστηκε η πιθανή επίδραση των εξαρτημένων μεταβλητών πάνω σε συγκεκριμένες ανεξάρτητες μεταβλητές, με σκοπό να γίνει η διερεύνηση δώδεκα (12) υποθέσεων εργασίας. Έτσι, χρησιμοποιώντας την ανάλυση MANOVA προσδιορίστηκε η επήρεια των τριών εξαρτημένων μεταβλητών: «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων», «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» και «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» από τον χειρισμό των ανά δύο ζεύγη ανεξάρτητων μεταβλητών «άμεμπτες συμπεριφορές προϊσταμένου», «δίκαιη λήψη αποφάσεων» και «αξιοκρατικές συμπεριφορές».

## **7.2 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του πρώτου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων**

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε όλο το εύρος της καθώς η «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» από τον προϊστάμενο επηρεάζεται από τις «άμεμπτες συμπεριφορές» του, τον τρόπο διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος από το ίδιο, τις «δίκαιες αποφάσεις» που παίρνει και την «μη ευνοιοκρατία» εκ μέρους του ενώ δεν επηρεάζεται από την «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων του» και τις «αξιοκρατικές αποφάσεις» που παίρνει.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 1α, αυτή επιβεβαιώνεται πλήρως διότι οι «άμεμπτες συμπεριφορές» του προϊσταμένου, δηλαδή η ηθική του υπόσταση και ο τρόπος που διαμορφώνει το εργασιακό κλίμα δικαιοσύνης, επηρεάζουν την «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» από τον προϊστάμενο στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 1β, αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι η «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» δεν επηρεάζει την «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του ενώ οι δίκαιες αποφάσεις που παίρνει επηρεάζουν την «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 1γ, αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι οι «αξιοκρατικές αποφάσεις του προϊστάμενου» δεν επηρεάζουν την «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του ενώ η «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 1δ δεν επιβεβαιώνεται πλήρως καθώς η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊστάμενου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων», η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊστάμενου» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων» και η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊστάμενου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων».

### **7.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του δεύτερου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων**

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε όλο το εύρος της καθώς η «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» επηρεάζεται από την «ηθική υπόσταση του προϊστάμενου» και την «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο», ενώ δεν επηρεάζεται από την «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο», τις «δίκαιες αποφάσεις του προϊστάμενου» και τις «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊστάμενου».

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 2α, αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι η «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού που επιδεικνύει ο προϊστάμενος κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης» ενώ επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για την μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» καθώς και η «ηθική υπόσταση του προϊστάμενου» επηρεάζει την «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» στα πλαίσια

του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του προϊσταμένου.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 2β, αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι οι «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» επηρεάζουν τα «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» ενώ δεν επηρεάζουν το «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης» καθώς και η «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του προϊσταμένου.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 2γ, δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι οι «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» δεν επηρεάζουν την «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του προϊσταμένου ενώ η «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του προϊσταμένου.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 2δ, δεν επιβεβαιώνεται πλήρως καθώς η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» και «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση», η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «απεμπλοκή από τη συγκρουσιακή κατάσταση» και η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» και «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «μέτρα για μη εμπλοκή άλλων στη διαδικασία της σύγκρουσης» ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «πνεύμα συγκερασμού προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης»

#### **7.4 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του τρίτου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων**

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε όλο το εύρος της καθώς η «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» επηρεάζεται από την «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον



προϊστάμενο», την «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου», την «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» και την «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο», ενώ δεν επηρεάζεται από τις «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» και τις «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου».

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 3α, αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι η «διαμόρφωση εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση» οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος». Επίσης, η «ηθική υπόσταση του προϊσταμένου» επηρεάζει την «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του προϊσταμένου.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 3β, αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι η «ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» ενώ δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση», οι οποίες (εξαρτημένες μεταβλητές) περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος». Όμως, οι «δίκαιες αποφάσεις του προϊσταμένου» δεν επηρεάζουν την «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του προϊσταμένου.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 3γ, δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι οι «αξιοκρατικές αποφάσεις προϊσταμένου» δεν επηρεάζουν την «Ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του προϊσταμένου ενώ η «μη ευνοιοκρατία από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την «ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» στα πλαίσια του τρόπου διαχείρισης των αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της μονάδας του προϊσταμένου.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση 1δ αυτή δεν επιβεβαιώνεται διότι η αλληλεξάρτηση των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών, των παραπάνω τριών ανεξάρτητων διαστάσεων - μεταβλητών, δεν επηρεάζει την «ψυχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας αλλά και κάθε μια από τις εξαρτημένες μεταβλητές που την απαρτίζουν, αφενός την «ψυχραιμία προϊσταμένου όταν δέχεται προσωπικές επιθέσεις» και αφετέρου τον «χειρισμό της κατάστασης χωρίς ακρότητες και εκρήξεις θυμού όταν είναι εμπλεκόμενος στη σύγκρουση».

## **7.5 Τελικά Συμπεράσματα της Έρευνας**

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να βρεθεί η σχέση μεταξύ του επιπέδου αξιοκρατίας και δικαιοσύνης του προϊσταμένου υγειονομικής μονάδας και των αντιπαραθέσεων/συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων του. Τα μεγέθη αυτά είναι μετρήσιμα μιας και χαρακτηρίζουν ανθρώπινες συμπεριφορές.

Η διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από τον προϊστάμενο καθώς και η ηθική του υπόσταση, οι δίκαιες αποφάσεις που παίρνει και η μη ευνοιοκρατία από τον ίδιο φαίνεται πως επηρεάζουν τη συστηματική αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, η ηθική υπόσταση του προϊσταμένου καθώς και η ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων από τον ίδιο, δείχνουν να επηρεάζουν την απεμπλοκή του προϊσταμένου από την συγκρουσιακή κατάσταση. Τέλος, οι άμεμπτες συμπεριφορές του προϊσταμένου, η ορθολογική αξιολόγηση των εργαζομένων και η μη ευνοιοκρατία επηρεάζουν την ψυχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων στις οποίες είναι μέρος ο ίδιος ο προϊστάμενος. Εκείνο που φαίνεται να μην επηρεάζει καθόλου τον τρόπο διαχείρισης των αντιπαραθέσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι οι αξιοκρατικές αποφάσεις του προϊσταμένου.

## **7.6 Περιορισμοί της Έρευνας και Περαιτέρω Έρευνα**

Ένας από τους κυριότερους περιορισμούς που επηρέασε την διεξαγωγή της έρευνας σε μεγάλο βαθμό, ήταν η πανδημία του COVID -19, και ήταν δύσκολη η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, διότι οι εργαζόμενοι του ιατρικού κλάδου, ήταν ιδιαίτερα επιβαρυνμένοι με τις επιπλέον ευθύνες που τους δόθηκαν και με τα μέτρα προστασίας, ενώ οπ χρόνος τους ήταν περιορισμένος.

Ένας, άλλος περιορισμός ήταν το γεγονός ότι επίσης λόγω του COVID -19 δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις και έτσι περιοριστήκαμε στην ποσοτική έρευνα. Ενδεχομένως στο

μέλλον θα ήταν ενδιαφέρον να λάβουμε και προσωπικές απόψεις από κάθε εκπρόσωπο της ομάδας των εργαζομένων, ώστε να έχουμε μια πιο σφαιρική άποψη επί του θέματος.

Τέλος, επίσης θα ήταν ιδιαίτερο ενδιαφέρον μελλοντικά να πραγματοποιηθεί μια συγκριτική μελέτη με πρόσωπα που έχουν σχέση εργασίας με νοσηλευτικά ιδρύματα άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

## Βιβλιογραφία

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αλετράς, Β., Μатσαγγάνης, Μ., & Νιάκας, Δ. (2002). Θέματα Οικονομικής και Χρηματοδοτικής Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας, τόμος Α, Οικονομική και Χρηματοδοτική Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Αλετράς, Β., Μπασσιούρη, Φ., Κοντοδημόπουλος, Ν., Ιωαννίδου, Δ., & Νιάκας, Δ. (2009). Ανάπτυξη ελληνικού ερωτηματολογίου νοσηλευθέντων ασθενών και έλεγχος βασικών ψυχομετρικών ιδιοτήτων. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 26 (1): 79-89

Αντωνίου, Φ. (2018). Διαχείριση συγκρούσεων στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ (Τόμ. Α). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Κουτούζης, Μ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός (κεφ. 1). Στο Αθανασούλα Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. (2008). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική (2η εκδ., Τόμ. Α). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Λιαρόπουλος, Λ. (2007). Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας. Εκδ. Βήτα, Αθήνα

Λιαρόπουλος, Λ., & Νικολάου, Σ. (2002). Οι Δαπάνες Υγείας στην Ελλάδα: Η μεθοδολογία του ΟΟΣΑ για τη μέτρηση των δαπανών Υγείας. Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα

Μιχιώτης Σ., & Καμπούρη Μ., (2007). Η ηγεσία που υπηρετεί και που μεταμορφώνει. Ανακτήθηκε στις 8/2/2019 από <http://www.tetras-consult.gr/resources>.

Μποστανίτης, Ι., & Τσαλίδου Μ. (2008). Το Δημόσιο νοσοκομείο ως ΝΠΔΔ. Η Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα ως συνέπεια του τρόπου διοίκησης. Επιθεώρηση Υγείας, Νοέμβριος-Δεκέμβριος

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.

Οικονόμου, Χ. (2004). Πολιτικές υγείας στην Ελλάδα και τις ευρωπαϊκές κοινωνίες. Εκδ. Διόνικος, Αθήνα

Οικονόμου, Χ. (2006). Ανισότητες στην υγεία, φτώχεια και κοινωνικός αποκλεισμός: Θεωρητικές προσεγγίσεις και στρατηγικές επιλογές. στο Οικονόμου, Χ. και Φερόνας Α. (επιμ.), Οι εκτός των Τειχών: Φτώχεια και Κοινωνικός Αποκλεισμός στις Σύγχρονες Κοινωνίες, Εκδ. Διόνικος, Αθήνα

Οικονόμου, Ν. Α., & Τούντας, Γ. (2007). Αξιολόγηση της αποδοτικότητας στο χώρο της υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 34-47

Οικονόμου, Χ. (2012). Το θεσμικό πλαίσιο παροχών ασθενοείας στην Ελλάδα: Ο ρόλος και η λειτουργία του Εθνικού Συστήματος Υγείας. ΙΝΕ, Αθήνα

Τούντας, Γ., Τριανταφύλλου, Δ., & Φρισήρας, Σ. (2000). Δείκτες υγείας στην Ευρώπη. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 89-100

Τούντας, Γ. (2003). Συγκριτική ανάλυση των συστημάτων υγείας δέκα αναπτυγμένων χωρών. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 76-87

Τούντας, Γ., & Οικονόμου, Ν. (2007). Αξιολόγηση υπηρεσιών και συστημάτων υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής

Τούντας, Ι. (2000). Συγκριτική ανάλυση των συστημάτων υγείας δέκα αναπτυγμένων χωρών. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 20, 1

Υφαντόπουλος, Γ. (2003). Τα Οικονομικά της Υγείας. Εκδ. Τυπωθήτω, Αθήνα

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Anand, P., Hunter, G. & Smith, R. (2005). Capabilities and Wellbeing: Evidence Based on the SenNussbaum Approach to Welfare. Social Indicators Research, 79, 9-55, 2005

Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. Human Relations, 47: 755-778.

Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. Canadian Journal of Administrative Sciences, 14: 126-140. Martinko et al (2013)

Barnett, A. M. (2005). The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes.

Bauer, T.N., & Green, S.G. (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", Academy of Management Journal, 39/6, 1538-1567

Bell, J.(2001) Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας. Αν. Βαλ. Ρήγα (Επιμ.). Αθήνα: Gutenberg, σ. 25.

Bell, A. (2006). Great leadership : what it is and what it takes in a complex world 1st ed. Davies-Black Publishing. California: Mountain View.

Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid, Gulf, Houston T.X

Cochrane, A.L. (1972). Effectiveness and Efficiency: Random Reflections on Health Services London: Nuffield Provincial Hospitals Trust

Douglas, S. C., & Martinko, M. J. 2001. exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. Journal of Applied Psychology, 86: 547-559.

Dupre, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. 2006. Workplace aggression in teenage part-time employees. Journal of Applied Psychology, 91: 987-997.

Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model, The Leadership Quarterly 18, 207-216

Fiedler, F.E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw Hill

- Figueras, J., McKee, M., Cain, J., & Lessof, S. (2004) *Health Systems in Transition: Learning from Experience*. Copenhagen: European Observatory on Health Systems and Policy
- Figueras, J., Saltman, R., & Mossialos, E. (1997). *Challenges in evaluating health sector reform: an overview*. LSE Health Discussion Paper 8, LSE.
- Follet, M. P. (1924). *Creative Experience*, London: Longman
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). "Life Cycle Theory of Leadership" *Training and Development Journal*, 23/2, 26-34
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, 23/3, 409-473
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. 9th edition. New York: McGraw-Hill.
- Johansen, B., (2009). *Leaders Make the Future*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M. (2013), Destructive leadership: A theoretical review, *Integration and Future Research Agenda*, *Journal of management* 39(5), 1308-1338.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perception and Performance*, Boston: Unwin Hyman
- Mackey, J.D., Frieder, R.E., Brees, J.R., Martinko, M.J., (2015). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 20, 1-26.
- Mees, G., W., (2008). *The Relationships Among Principal Leadership, School Culture and Student Achievement in Missouri Middle Schools*. Ανακτήθηκε στις 8/2/2019 από <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/5540/research.pdf?sequence=3>.
- Mossialos, E., Allin, S., & Davaki, K. (2005). *Analysing the Greek health system: A tale of fragmentation and inertia*", *Health Economics*,14, pp. 151-168
- Mossialos E., & LeGrand J. (1999). *Cost containment in the EU: An overview*, in *Healthcare and Cost Containment in the European Union*. Aldershot: Ashgate.
- Nguyen K.H., Coelli T. (2009). *Quantifying the effects of modeling choices on hospital efficiency measures: A meta-regression analysis*. CEPA, Australia
- Niles, N.J. (2014). *Basics of the US health care system*. Jones & Bartlett Publishers
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum Books
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235

- Sosik, J.J. (2005). "The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study", *Leadership Quarterly*, 16, 221-244
- Tepper B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict management. In Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.889-935). Chicago: Rand Mc Nally
- Thomas, K. W., Thomas, G. F., & Schaubhut, N. (2007). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, 19(2): 148–166
- Tonsberg, T.A., & Henderson, J.S. (2016). *Understanding Leadership in Complex. A Praxeological Perspective*. Switzerland: Springer.
- Wagstaff, A. (1989). Estimating efficiency in the hospital sector: A comparison of three statistical cost frontier models. *Applied Economics* 21 (5): 659-72
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., & Puranam, P. (2001). "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty", *Academy of Management Journal*, 44/1, 134-143
- Whitaker, P. (2000). *Managing change in Schools*. London: Open University Press.
- White, K.R., & Ozcan Y.A. (1996). Church ownership and hospital efficiency. *Hospital & Health Services Administration* 41(3):297{310, 1996
- WHO HfA database. (2016).
- WHO. (2000). *The World Health Report 2000. Health Systems: Improving Performance*.
- WHO. (2009). *Monitoring and evaluation of health systems strengthening; An operational framework*. Geneva: WHO.
- WHO. (2016). *Advancing the right to health: the vital role of law* .
- World Health Organization . (2007). *The European Tobacco Control Report*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.
- Zhang Y. & Liao Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32:959-987

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. New York, NY: Open Road Integrated Media. Διαθέσιμο στο: <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=1804019>.
- Cismas, S., Dona, I. & Andreiasu, G., (2016). Responsible Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221(1), pp.111-118. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.096>.
- Colbert, A. E., & Judge, T. A., & Choi, Δ., & Wang, G., (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to

group success. *The Leadership Quarterly* , V. 23, 12,(8). Pp. 670-685. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>.

Essawi,M.,& Tilchin, O. (2013). A Constructive Confrontation Approach to Managing Organizational Culture. *Journal of Business and Management Sciences*. 2013; 1(4):71-76. Διαθέσιμο στο: doi: 10.12691/jbms-1-4-5. Essawi, & Tilchin, 2013

Fraher, A., L., ( 2016). A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy. *Leadership* 2016, Vol. 12(1) 34–52. Διαθέσιμο στο: doi: 10.1177/1742715014544392

Hammersley-Fletcher, L. and Brundrett, M. (2005). Leaders on leadership: the impressions of primary school head teachers and subject leaders. *School Leadership and Management*, v25 n1 p59-75 Feb 2005. ERIC. Διαθέσιμο στο: από <https://eric.ed.gov/?id=EJ719300>.

Hobbes, T. (2006). *Leviathan*, 1651. eBooks @ Adelaide. Διαθέσιμο στο: <http://ebooks.adelaide.edu.au/h/hobbes/thomas/h681/index.html>.

Hogg, M. A., Knippenberg, D., & Rast D. E.(2012).The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. Pages 258-304 | Published online: 23 Nov 2012. Διαθέσιμο στο://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134.

Shapiro, J.P., & Stefkovich, J.A.(2011). *Ethical Leadership and decision Making in Education. Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*. Routledge, New York. Διαθέσιμο στο: από <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>.

Spector. B.A., (2015): Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. First Published February 19, 2015 Research article <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>. Διαθέσιμο στο: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715015571392>.

Tepper, B. J.,& Duffy, M., K., & Henle, C., A., & Lambert,L., S., (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervisionpersonnel. *Psychology* 2006, 59, 101–123. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/227772912\\_Procedural\\_injustice\\_victim\\_precipitation\\_and\\_abusive\\_supervision](https://www.researchgate.net/publication/227772912_Procedural_injustice_victim_precipitation_and_abusive_supervision).

Thoroughgood C.N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (2016), Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition, *Journal of Business Ethics* Διαθέσιμο στο: doi:10.1007/s10551-016-3257-9

Wahba, M. A.; Bridwell, L. G. (1976). "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory". *Organizational Behavior and Human Performance*. 15 (2): 212–240. doi:10.1016/0030-5073(76)90038-6. Διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507376900386>.

Wart, V.M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63 (2), 214-228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>. Διαθέσιμο στο: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6210.00281>.

WHO Europe. (2018). Medicines reimbursement policies in Europe. WHO. (n.d.). Health systems. Διαθέσιμο στο: [https://www.who.int/topics/health\\_systems/en/](https://www.who.int/topics/health_systems/en/)

WHO. (n.d.). Depression. Ανάκτηση από World Health Organization: Διαθέσιμο στο: <https://www.who.int/newsroom/fact-sheets/detail/depression>



WHO. (n.d.). Disease prevention. Ανάκτηση από World Health Organization: Διαθέσιμο στο: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/disease-prevention>

WHO. (n.d.). Health systems financing. Ανάκτηση από World Health Organization: Διαθέσιμο στο: <https://www.who.int/healthsystems/topics/financing/en/>

who. (n.d.). Physical Activity. Ανάκτηση από World Health Organization: Διαθέσιμο στο: <https://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/en/>

WHO. (n.d.). Universal health coverage. Ανάκτηση από World Health Organization:

Διαθέσιμο στο: [https://www.who.int/healthsystems/universal\\_health\\_coverage/en/](https://www.who.int/healthsystems/universal_health_coverage/en/)

Γκόλια, Α.Κ., (2014). Μετασηματιστική Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών: Ο Ρόλος της Αυτο-Αποτελεσματικότητας. Τμήματος Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/10442/hedi/37096>.

Δούγαλη, Ε., (2017). Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Διπλωματική εργασία στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Επιστήμης της Εκπαίδευσης και της Δια Βίου Μάθησης. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. Διαθέσιμο στο: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21084>.

Καραγιάννης, Α. (2014). Ηγεσία στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τα Δίκτυα Συμμετοχής. Διδακτορική Διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Σχολή Ν.Ο.Π.Ε.. Τμήμα Π.Ε.Δ.Δ.. Τομέας Διοικητικής Επιστήμης. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/10442/hedi/34652>.

Παπαδογεωργάκη, Ο., (2015). Δυναμική Ομάδων - Ηγεσία: Η ηθική παρενόχληση και αποτελεσματική συνεργασία στο χώρο εργασίας. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας. Τμήμα Ψυχολογίας. Διαθέσιμο στο: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/37006#page/1/mode/2up>.

Χατζηαγγελάκη, Δ., (2018). Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ηγετικού προτύπου που υιοθετεί ο διευθυντής - ηγέτης στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης. Διαθέσιμο στο: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/44064>

## Παράρτημα

# Ερωτηματολόγιο

### ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Σε ποιά, από τις παρακάτω νομικές μορφές, ανήκει ο οργανισμός (ή η επιχείρηση) που εργάζεστε;

<input type="checkbox"/> Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)	<input type="checkbox"/> Όμιλος Επιχειρήσεων
<input type="checkbox"/> Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)	<input type="checkbox"/> Πολυεθνική (ή Θυγατρική)
<input type="checkbox"/> Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.)	<input type="checkbox"/> Δημόσιος Τομέας (στενός ή ευρύτερος)
<input type="checkbox"/> Ετερόρρυθμος Εταιρεία (Ε.Ε.)	<input type="checkbox"/> Επιχείρηση Δημοσίου (ΔΕΚΟ)
<input type="checkbox"/> Ατομική Επιχείρηση	<input type="checkbox"/> Τοπική Αυτοδιοίκηση
  
2. Σε ποιο κλάδο οργανισμών ανήκει ο οργανισμός που εργάζεστε (δηλώστε επακριβώς ποιος είναι ο χώρος ενδιαφερόντων του οργανισμού και που ακριβώς εξειδικεύεται –σε ποιο αντικείμενο);  
.....  
.....
  
3. Σε ποιο νομό εδρεύει η επιχείρηση/οργανισμός που εργάζεστε (Σε ποιο νομό εργάζεστε);  
.....
  
4. Πόσους εργαζόμενους σε μόνιμη βάση όλο το έτος απασχολεί η επιχείρηση / οργανισμός που εργάζεστε;

<input type="checkbox"/> Συνολικός αριθμός εργαζομένων:.....
--
  
5. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;

<input type="checkbox"/> Διευθυντής	<input type="checkbox"/> Υπάλληλος
<input type="checkbox"/> Τμηματάρχης (προϊστάμενος)	<input type="checkbox"/> Τεχνικό Προσωπικό
	<input type="checkbox"/> Βοηθητικό (εργατικό) Προσωπικό
  
6. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;.....
  
7. Πόσο καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη Επιχείρηση/Οργανισμό; .....
  
8. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

<input type="checkbox"/> Πλήρους Απασχόλησης	<input type="checkbox"/> Μερικής Απασχόλησης
	<input type="checkbox"/> Εποχική Απασχόληση
  
9. Ποιο είναι το φύλο σας;

<input type="checkbox"/> Άνδρας	<input type="checkbox"/> Γυναίκα
---------------------------------	----------------------------------
  
10. Ποια είναι η ηλικία σας;

<input type="checkbox"/> Έως 35 ετών	<input type="checkbox"/> Από 51 έως 67 ετών (και πλέον)
<input type="checkbox"/> Από 36 έως 50 ετών	
  
11. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

<input type="checkbox"/> Ανώτατη Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/> Διδακτορικό
<input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/> Λύκειο
	<input type="checkbox"/> Υποχρεωτική Εκπαίδευση

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ

12. Πώς θα κρίνατε – αξιολογούσατε τον προϊστάμενό σας στο πλαίσιο (πεδίο) της «ηθικής και ακεραιότητας» του στον εργασιακό χώρο; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

<input type="checkbox"/> Με Καμία ή Μικρή Ηθική	<input type="checkbox"/> Με Σημαντική ή Πολύ Μεγάλη Ηθική
<input type="checkbox"/> Με Μέτρια Ηθική	
  
13. Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα με συναδέλφους σας, ο προϊστάμενος σας, σας υποστηρίζει όταν έχετε δίκιο; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

<input type="checkbox"/> Ποτέ ή Σπάνια	<input type="checkbox"/> Συχνά ή Πολύ Συχνά
<input type="checkbox"/> Μερικές Φορές	
  
14. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης υφισταμένων, οι στάσεις του προϊσταμένου σας, μπορούν να χαρακτηριστούν καθαρά ορθολογικές; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

- Ποτέ ή Σπάνια
  Συχνά ή Πολύ Συχνά  
 Μερικές Φορές
- 15.** Ο προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις ή εκδηλώνει συμπεριφορές, στους υφιστάμενούς του, που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν δίκαιες; (Δώστε μόνο μία απάντηση)  
 Ποτέ ή Σπάνια
  Συχνά ή Πολύ Συχνά  
 Μερικές Φορές
- 16.** Ο προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις, αναφορικά με τους υφιστάμενούς του, που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αξιοκρατικές; (Δώστε μόνο μία απάντηση)  
 Ποτέ ή Σπάνια
  Συχνά ή Πολύ Συχνά  
 Μερικές Φορές
- 17.** Ο προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις ή εκδηλώνει συμπεριφορές που δεν δηλώνουν «προτίμηση» σε κάποιους από τους υφισταμένους έναντι των άλλων; (Δώστε μόνο μία απάντηση)  
 Ποτέ ή Σπάνια
  Συχνά ή Πολύ Συχνά  
 Μερικές Φορές

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ  
ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΙΩΝ**

Ο Προϊστάμενός σας:	Βαθμολόγηση (Από 1-100)
<b>18.</b> Όταν υπάρχουν εντάσεις - συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων του διαμορφώνει ένα πλαίσιο κατ' ιδίαν συζήτησης με την κάθε πλευρά ξεχωριστά ώστε να εξαλείψει τις εντάσεις;	
<b>19.</b> Όταν εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ υφισταμένων του επιζητά την πραγματική επίλυση των διαφορών – αντιθέσεων μέσα από συστηματικό εντοπισμό των πραγματικών αιτιών και την αποτελεσματική διαχείρισή τους;	
<b>20.</b> Όταν εκδηλώνονται διενέξεις – συγκρούσεις μεταξύ δύο εργαζομένων παίρνει όλα τα μέτρα ώστε να μη εμπλακούν περισσότερα άτομα ή ομάδες;	
<b>21.</b> Όταν επιλύει τις διενέξεις μεταξύ των εργαζομένων δεν παίρνει θέση με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς αλλά επιδεικνύει πνεύμα συγκερασμού;	
<b>22.</b> Όταν ένας, ή περισσότεροι υφιστάμενοί του, εκδηλώνουν «προσωπική επίθεση» σε αυτόν τον ίδιο, κρατάει την ψυχραιμία του και διαχειρίζεται τη κατάσταση λειτουργικά, χωρίς άγχος;	
<b>23.</b> Όταν στη σύγκρουση εμπλέκεται ο ίδιος ο προϊστάμενος, με κάποιον υφιστάμενό του, χειρίζεται την κατάσταση χωρίς εκρήξεις και ακρότητες διαμορφώνοντας πλαίσιο εξεύρεσης σωστής και αποτελεσματικής λύσης;	

**Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας στην Παρούσα Έρευνα**