



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ &

ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

**Κυρίαρχο Στυλ Ηγεσίας σε Στρατιωτική Υπηρεσία με Ιεραρχική Οργανωσιακή
Δομή**

Διδακτορική Διατριβή

Στέφου Θεόδωρος

Αθήνα, 2020



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ &

ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

Η Διδακτορική Διατριβή εξετάστηκε από την κάτωθι Επταμελή Επιτροπή:

Άννα Σαϊτη (Επιβλέπουσα)

Καθηγήτρια, Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Γεώργιος Ιορδανίδης

**Καθηγητής, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας**

Κωνσταντίνος Φασούλης

**Ομότιμος Καθηγητής, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Εθνικό και
Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών**

Αγγελική Βουδούρη

**Καθηγήτρια, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Εθνικό και
Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών**

Θεολόγος-Μιχαήλ Χλέτσος

Καθηγητής, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ελένη Σαρδιανού

**Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας,
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

Λάμπρος Μπαμπαλιούτας

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου δεν υποδηλώνει και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.

Ο Θεόδωρος Στέφου δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση μίας διδακτορικής διατριβής αποτελεί το τέλος ενός μεγάλου ταξιδιού και την κατάκτηση μίας από τις κορυφές, τις οποίες μπορεί να θεωρηθεί ότι κάποιος κατακτά στη ζωή του. Στην κορυφή όμως αυτή, κανείς δεν δύναται να αναρριχηθεί μόνος του.

Οι ευχαριστίες στον πρόλογο μιας διατριβής, ίσως φαίνονται απλές τυπικότητες, αλλά οι δικές μου δεν είναι. Με την ολοκλήρωση λοιπόν της παρούσας διατριβής, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω μία σειρά από ιδιαίτερους ανθρώπους που συνέβαλλαν, με τον τρόπο τους, στην επιτυχία του παρόντος πονήματος.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου, την Επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου, κα Άννα Σαϊτή, που με πίστεψε, με εμπιστεύτηκε, με καθοδήγησε και με στήριξε όλα αυτά τα χρόνια. Ειλικρινά, η διατριβή αυτή δεν θα είχε ολοκληρωθεί ποτέ, αν η κα Σαϊτή δεν επέμενε να ολοκληρωθεί, όταν εγώ ο ίδιος πίστευα ότι δεν υπήρχε ο χρόνος και οι δυνάμεις για αυτό. Η συνεργασία μας υπήρξε άψογη και η κα Σαϊτή αποτελεί για εμένα υπόδειγμα ανθρώπου, καθηγητή και καθοδηγητή.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα άλλα δύο μέλη της Τριμελούς Επιτροπής και συγκεκριμένα τον Καθηγητή κ. Κων/νο Φασούλη και τον Καθηγητή κ. Γεώργιο Ιορδανίδη για την άριστη και ουσιαστική συνεργασία που είχαμε όλα αυτά τα χρόνια.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανώνυμους συναδέλφους μου που ανταποκρίθηκαν θετικά στην έρευνα και ειδικότερα σε όλους όσοι συμμετείχαν και βοήθησαν στη διακίνηση των ερωτηματολογίων.

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, στη σύζυγο μου Κωνσταντίνα, στα παιδιά μου Κατιάνα και Στέφανο και στους γονείς μου, που με στηρίζουν πάντα με μεγάλη υπομονή, σε όλες τις προσπάθειές μου τόσο τις ακαδημαϊκές όσο και τις επαγγελματικές.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καλή φίλη Ελισσάβετ Καραγεώργου που με παρότρυνε και με βοήθησε να ξεκινήσω την παρούσα διατριβή.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15
<i>Σκοπός της έρευνας</i>	18
<i>Περιορισμοί έρευνας</i>	18
<i>Πρωτοτυπία έρευνας</i>	18
ΕΝΟΤΗΤΑ Α'	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	19
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	19
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Ηγεσία»	19
1.2 Διαφορές Ηγεσίας και Διοίκησης.....	20
1.4 Αρχές Ηγεσίας.....	28
1.5 Ουσία της έννοιας της Ηγεσίας.....	29
1.6 Τέσσερις ρόλοι: Στόχος της Ηγεσίας.....	30
1.7 Ηγετικά προφίλ	31
1.8 Στρατιωτική Ηγεσία	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	38
ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ – ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	38
2.1 Ηγετικό Στυλ	38
2.1.1 Εισαγωγή.....	38
2.1.2 Βασικές κατηγορίες Ηγετικού Στυλ.....	38
2.1.3 Άλλες κατηγορίες Ηγετικού στυλ.....	39
2.1.4 Επιδρώντες παράγοντες	41
2.2 Ηγετικά στυλ, οργανωσιακή δομή και εργασιακή απόδοση	42
2.3 Θεωρία Χ, Ψ	43
2.3.1 Εισαγωγικά.....	43
2.3.2 Θεωρία Χ.....	43
2.3.3 Θεωρία Ψ.....	44
2.4 Στυλ Ηγεσίας LIKERT.....	45
2.4.1 Τέσσερα Συστήματα Ηγεσίας	46
2.5 Το διοικητικό πλέγμα ή σχάρα Blake - Mouton.....	47
2.6 Μοντέλο VROOM – YETTON	48
2.7 Πρότυπο TANNENBAUM & SMIDT	49
2.8 Ενδεχομενική θεωρία του FIEDLER (<i>Contingency Theory</i>).....	51
2.9 Θεωρία Ηγεσίας ROBERT HOUSE	52
2.10 Θεωρία Ηγεσίας 3D REDDIN	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	54
ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	54

3.1 Οργάνωση (<i>Organizing</i>).....	54
3.1.1 Ορισμός	54
3.1.2 Έννοια - Σημασία.....	54
3.2 Συστήματα Οργάνωσης.....	55
3.2.1 Η γραμμική δομή (<i>Line structure</i>) - Ιεραρχικό σύστημα	55
3.2.2 Στρατιωτικό ιεραρχικό σύστημα.....	57
ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	61
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	61
4.1 Εισαγωγή	61
4.2 Περιγραφή Αποτελεσμάτων	63
4.2.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	120
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	120
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	125
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	132
Ερωτηματολόγιο.....	132

Περίληψη

Η αποτελεσματική λειτουργία κάθε οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποδοτική αξιοποίηση των πόρων του, γεγονός που προϋποθέτει την ύπαρξη μίας καλά οργανωμένης διοίκησης. Η σπουδαιότητα της ύπαρξης ηγεσίας σε έναν οργανισμό διαφαίνεται μέσω των υψηλών ποσοστών αποδοτικότητάς του. Πολλοί υποστηρίζουν (Tannenbaum, Massarik & Wescheler, 1961· Mintzberg, 1979, 1983, 2000· Koontz, Donnell & Weihrich, 1982· Saitis & Saiti, 2018, etc.) ότι όταν μία ομάδα ανθρώπων λειτουργεί κοντά στο μέγιστο των ικανοτήτων της, αυτό συμβαίνει διότι έχει επικεφαλής κάποιον που είναι επιδέξιος της τέχνης της ηγεσίας. Ο τίτλος του ηγέτη όμως δεν είναι πάντα εύκολο να δοθεί σε κάποιον που διοικεί και βρίσκεται στο επίκεντρο της εξουσίας μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο «ηγέτης» θα πρέπει να έχει επίσημη και ουσιαστική εξουσία. Με τον όρο αυτό εννοούμε ότι ο «ηγέτης» θα πρέπει αφενός να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά, αφετέρου να έχει το δικαίωμα να ασκεί τη δύναμη και την επιρροή που διαθέτει.

Η παρούσα διατριβή έχει ως αντικείμενο μελέτης την έννοια της Ηγεσίας, εστιάζοντας στους οργανισμούς με κάθετη δομή διοίκησης και ειδικότερα στις στρατιωτικές υπηρεσίες. Συγκριμένα, σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση της σπουδαιότητας του ρόλου του Ηγέτη ενός σύγχρονου οργανισμού και η συσχέτιση του τρόπου διοίκησης (εστιάζοντας στην Ηγεσία) των οργανισμών με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

Στην διοίκηση των στρατιωτικών δομών ακολουθείτε η ιεραρχική – κάθετη προσέγγιση. Δηλαδή, αφενός υπάρχει ενδιαφέρον για το «προσωπικό» του οργανισμού, αφετέρου τα καθήκοντα μεταβιβάζονται από το ανώτερο στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής δομής. Αυτό το σύστημα είναι γνωστό ως πυραμιδική οργάνωση και χαρακτηρίζεται από μια διάταξη σχήματος που δίνει την εντύπωση μιας πυραμίδας.

Ο στρατιωτικός τομέας είναι μάλλον μοναδικός με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Για πολλές χώρες είναι ο τρίτος σημαντικότερος τομέας, αν και ο βαθμός σπουδαιότητας ποικίλλει ανάλογα με τη γεωγραφική θέση μιας χώρας (από την άποψη της έκθεσής της σε κίνδυνο ή κρίση). Η οργανωτική δομή αυτού του τομέα είναι ενδιαφέρουσα καθώς ακολουθεί μάλλον αυστηρή ιεραρχία και απαιτεί πειθαρχία, συνοχή και ηγετικό όραμα. Όπως σε κάθε οργανισμό / τομέα, τα υποσυστήματα του πρέπει να είναι συνεργατικά και αλληλένδετα. Η ενσωμάτωση σε στρατιωτικές οργανώσεις είναι εξαιρετικά σημαντική, περισσότερο από ό, τι για οποιονδήποτε άλλο οργανισμό.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Μετασχηματιστική ηγεσία, όραμα, ηγετική αλλαγή, οργανωτική κουλτούρα

Abstract

When using the hierarchical approach, one delegates duties from the upper to the lower levels of a hierarchical structure. This system is characterized by an echelon arrangement (“a pyramid organization”), which gives the impression of a pyramid. This kind of structure is the simplest type of work distribution and is based upon the Fayol principles, namely, the unity of administration and a hierarchical scale. Certainly, this system of organizational structure (as with any system) has both advantages and disadvantages. A hierarchical approach expresses the classical view of the organizational structure and may be implemented in any kind or size of organization. If organizations are to enhance employees’ motivation and team spirit then employees’ perceptions are an important tool.

Within this framework, individuals in the military and educational sector have a rather sensitive working environment, one quite different from other sectors. Leadership is without doubt the most essential part of any organization and is a key for the efficient performance and continued development of an organization. Flexible networks, open communication processes, and leaders with vision and a creative, constructive, and positive spirit favorably affect employees’ feelings and enhance innovation and fluidity. Taking into consideration that a highly hierarchical system may adversely affect incentives to exert effort as well as the efficiency of communication channels, one may consider the importance of the contribution of a leader and the development of leadership as an acute issue that has a significant impact upon staff morale and efficient performance, especially in military and educational sector.

Keywords: Leadership, Transformational leadership, leader's vision, leadership and organizational culture, change leadership

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

		Σελ.
Πίνακας 1	Διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη	24
Πίνακας 2	Πίνακας ηγετικής συμπεριφοράς στο σύστημα 1-4 του Likert	46
Πίνακας 3	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	63
Πίνακας 4	Ερωτηθέντες ανά νομό/ περιφέρεια	64
Πίνακας 5	Ερωτηθέντες ανά φύλο	64
Πίνακας 6	Προϋπηρεσία	64
Πίνακας 7	Έτη προϋπηρεσίας	65
Πίνακας 8	Εκπαιδευτικό υπόβαθρο	65
Πίνακας 9	Βαθμός	66
Πίνακας 10	Χρόνια υπηρεσίας στο βαθμό	67
Πίνακας 11	Ανα πόσα έτη υφίστανται μετάθεση	67
Πίνακας 12	Οικογενειακή κατάσταση	68
Πίνακας 13	Πόσα τέκνα έχουν	68
Πίνακας 14	Επιμόρφωση	69
Πίνακας 15	Πτυχία ξένης γλώσσας	69
Πίνακας 16	Δεύτερη ξένη γλώσσα	70
Πίνακας 17	Απαντήσεις ερωτηματολογίου	70
Πίνακας 18	Ερώτηση B1: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου»	80
Πίνακας 19	ερώτηση B2: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα»	80
Πίνακας 20	ερώτηση B3: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά»	81
Πίνακας 21	ερώτηση B4: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, στιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards»	81
Πίνακας 22	ερώτηση B5: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα»	82
Πίνακας 23	ερώτηση B6: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις»	82
Πίνακας 24	ερώτηση B7: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη»	83
Πίνακας 25	ερώτηση B8: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων»	83
Πίνακας 26	ερώτηση B9: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον»	84
Πίνακας 27	ερώτηση B10: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της»	84
Πίνακας 28	ερώτηση B11: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων»	85
Πίνακας 29	ερώτηση B12: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει»	85
Πίνακας 30	ερώτηση B13: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν»	86
Πίνακας 31	ερώτηση B14: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού»	86
Πίνακας 32	ερώτηση B15: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί»	87
Πίνακας 33	ερώτηση B16: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, κάνει ξεκάθαρο τι	

	αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι»	87
Πίνακας 34	ερώτηση B17: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: “Εάν κάτι είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις”»	88
Πίνακας 35	ερώτηση B18: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον»	88
Πίνακας 36	ερώτηση B19: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιμετωπίζει περισσότερο σαν ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας»	89
Πίνακας 37	ερώτηση B20: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση»	89
Πίνακας 38	ερώτηση B21: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου»	90
Πίνακας 39	ερώτηση B22: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών»	90
Πίνακας 40	ερώτηση B23: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων»	91
Πίνακας 41	ερώτηση B24: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται»	91
Πίνακας 42	ερώτηση B25: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης»	92
Πίνακας 43	Στην ερώτηση B26: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον»	92
Πίνακας 44	ερώτηση B27: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards»	93
Πίνακας 45	ερώτηση B28: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις»	93
Πίνακας 46	ερώτηση B29: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες»	94
Πίνακας 47	ερώτηση B30: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες»	94
Πίνακας 48	ερώτηση B31: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου»	95
Πίνακας 49	ερώτηση B32: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου»	95
Πίνακας 50	ερώτηση B33: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα»	96
Πίνακας 51	ερώτηση B34: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής»	96
Πίνακας 52	ερώτηση B35: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της»	97
Πίνακας 53	ερώτηση B36: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν»	97
Πίνακας 54	ερώτηση B37: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά»	98
Πίνακας 55	ερώτηση B38: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας»	98
Πίνακας 56	ερώτηση B39: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια»	99
Πίνακας 57	ερώτηση B40: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια»	99

Πίνακας 58	ερώτηση B41: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο»	100
Πίνακας 59	ερώτηση B42: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αυξάνει την επιθυμία για επιτυχία»	100
Πίνακας 60	ερώτηση B43: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας	101
Πίνακας 61	ερώτηση B44: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα»	101
Πίνακας 62	ερώτηση B45: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική»	102
Πίνακας 63	Μεταβλητές κάθε Παράγοντα και το παραγοντικό τους φορτίο	103
Πίνακας 64	Ιεραρχική Λογιστική Παλινδρόμηση (Ordered Logistic Regression) Οικονομετρικό Υπόδειγμα 2 (εξαρτημένη μεταβλητή «Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια», πρόταση B40)	109
Πίνακας 65	Ιεραρχική Λογιστική Παλινδρόμηση (Ordered Logistic Regression) Οικονομετρικό Υπόδειγμα 1 (εξαρτημένη μεταβλητή «Με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος / ίδια», πρόταση B39)	111

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός έχει ως στόχο την ομαλή λειτουργία, την εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα του. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, σημαντικό μερίδιο ευθύνης λαμβάνει η διοίκησή του οργανισμού και με τον όρο διοίκηση εννοούμε την επίβλεψη και τον συντονισμό των λειτουργιών του (Μπουραντάς, 2002· Χυτήρης, 2017· Saitis & Saiti, 2018· Yukl, 2002· Tolbert & Hall, 2016). Είναι γεγονός, ότι τα άτομα που ασκούν διοίκηση είναι επιφορτισμένα με τη διαχείριση πολύπλοκων καταστάσεων, τη λήψη σημαντικών αποφάσεων και τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Οι αρμοδιότητές των ατόμων που διοικούν ποικίλλουν ανάλογα με τη θέση τους στην ιεραρχία, το είδος του φορέα και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Μερικές από τις σημαντικότερες κατηγορίες του τομέα της Διοίκησης είναι η Δημόσια Διοίκηση, η Διοίκηση Επιχειρήσεων, η Διοίκηση του Στρατού και η Διοίκηση της Εκπαίδευσης/των Πανεπιστημίων. Στις περισσότερες περιπτώσεις η εικόνα διοίκησης ενός οργανισμού λαμβάνει τη χαρακτηριστική μορφή της πυραμίδας, στην κορυφή της οποίας βρίσκονται τα ανώτερα στελέχη διοίκησης (στο στρατό και στις υπηρεσίες οι διοικητές, στα πανεπιστήμια οι πρυτάνεις, στις επιχειρήσεις ο μάνατζερ, στην τοπική αυτοδιοίκηση ο Δήμαρχος κλπ).

Στην παρούσα εργασία το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη Στρατιωτική Διοίκηση. Οι στρατιωτικές υπηρεσίες έχουν συνδυαστεί με τις καθημερινές υποχρεώσεις του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων τόσο εν καιρώ πολέμου, όσο και εν καιρώ ειρήνης. Η στρατιωτική διοίκηση χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερη μορφή διοίκησης και αυτό γιατί η διοίκηση και η ηγεσία της ασκείται μεν από το υπουργείο εθνικής αμύνης, αλλά μέσα από τη δομή της δημόσιας διοίκησης. Οπότε, η στρατιωτική διοίκηση υπόκειται μεν στους κανόνες του στρατιωτικού δικαίου, όμως σε μερικά σημεία εμπίπτει και στους κανόνες του δημόσιου δικαίου.

Η λήψη αποφάσεων από τους ασκούντες διοίκηση στο στρατό παίζει ουσιαστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία των στρατιωτικών υπηρεσιών. Πρόκειται για μία διαδικασία με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς οι στρατιωτικές αποφάσεις λαμβάνονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου ακολουθούνται συγκεκριμένες τακτικές και νόμοι και υπάρχει ανάγκη πολλών γνώσεων και πληροφοριών. Είναι γεγονός ότι η ύπαρξη της στρατιωτικής διοίκησης ταυτίζεται με αυτή της ανθρώπινης ύπαρξης και η τέχνη του πολέμου θεωρείται ότι έχει συμβάλλει στα θεμέλια των αρχών της διοικητικής επιστήμης και στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

Παράλληλα, η Δημόσια Διοίκηση ασκείται στους φορείς του Δημόσιου τομέα, όπως είναι τα Υπουργεία και οι Δημόσιοι Οργανισμοί. Οι βάσεις της σύγχρονης διοίκησης εντοπίζονται σε θεμελιώδεις αρχές και ρεύματα του περασμένου αιώνα. Με το πέρασμα των ετών οι αρχές και οι πρακτικές της διοίκησης αλλά και της δημόσιας διοίκησης δέχτηκαν επιρροές από άλλους επιστημονικούς κλάδους (οικονομική επιστήμη, κοινωνιολογία, ψυχολογία, πολιτικές επιστήμες κα) γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχθούν οι θεωρίες των μεγάλων θεμελιωτών της Διοίκησης, όπως Taylor, Max Weber, Fayol κα (Μακρυδημήτρης, 2004· Saitis & Saiti, 2018· Ewing, 1964). Οι θεωρίες αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επιστήμη της διοίκησης, καθώς εξηγούν το παρελθόν, συνδράμουν στην κατανόηση της παρούσας κατάστασης και βοηθούν στην πρόβλεψη του μέλλοντος.

Στρέφοντας το ενδιαφέρον στη δημόσια διοίκηση, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι αν και στηρίζεται στη σύγχρονη διοίκηση, διαφέρει αρκετά από αυτήν καθώς αφενός υπόκειται στο διοικητικό δίκαιο και αφετέρου ελέγχεται για την καλή άσκησή της από τα δικαστήρια, τις ανεξάρτητες αρχές, τα ιεραρχικά προϊστάμενα όργανα και θεσμούς και τους πολίτες. Οπότε, η δημόσια διοίκηση κινείται εντός ενός ευρύτερου κανονιστικού πλαισίου και κανόνων δικαίου, οι οποίοι της παρέχουν και την αντίστοιχη ευχέρεια στον τρόπο διοίκησης των υπηρεσιών (Μακρυδημήτρης, 2004· Saitis & Saiti, 2018).

Στους δημόσιους οργανισμούς οι υπάλληλοι εφαρμόζουν και εκτελούν αυτό που ορίζει η διοίκηση. Χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι στο δημόσιο τομέα δίνεται σημασία στην απρόσωπη διοίκηση και αυτό γιατί αν οι υπάλληλοι και η διοίκηση έχουν διαπροσωπικές σχέσεις πέραν του τυπικού, επηρεάζεται και η απόδοση του υπαλλήλου, καθώς επίσης και η δυνατότητα επιρροής του προϊστάμενου στον υφιστάμενο. Οπότε, όσο πιο απρόσωπη είναι η διοίκηση, τόσο πιο αποτελεσματική είναι και η λειτουργία του οργανισμού (Κέφης, 2014).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Max Weber - γνωστή και ως Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης – η διοίκηση θα πρέπει να στηρίζεται στην αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας, στην εξειδίκευση της εργασίας, στο σεβασμό στους κανόνες, στην επιλογή εργαζομένων βάση τυπικών γνώσεων και στην τυπική οργάνωση (Χυτήρης 2017· Ραμματά, 2011· Μακρυδημήτρης, 2004). Επιπλέον, σύμφωνα με την προσέγγιση των 4 λειτουργιών του Fayol, όλοι οι managers λειτουργούν με ένα κοινό πλαίσιο καθηκόντων που αποτελείται από τέσσερις λειτουργίες, οι οποίες είναι α) ο προγραμματισμός, β) η οργάνωση, γ) η ηγεσία και δ) ο έλεγχος (Robbins, et, 2012· Μπουραντάς 2002· Χυτήρης 2017).

Τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί από τους μελετητές στον όρο «ηγεσία» και στην επιρροή που έχει στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Pearce, et. al., 2003· Bernard, 2006). Με τον όρο «ηγεσία» εννοούμε τα πρόσωπα που καταλαμβάνουν θέσεις στην

ιεραρχική πυραμίδα μίας οργάνωσης. Η ηγεσία αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές παραμέτρους της λειτουργίας και της απόδοσης κάθε οργάνωσης, καθώς της προσδίδει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, όπως είναι η φυσιογνωμία της, η λειτουργία της και η εξέλιξή της (Blanchard, 2008· Robbins et Judge, 2011· Μπουραντάς, 2002). Βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη της ηγεσίας, αποτελεί η ύπαρξη ενός «ηγέτη», δηλαδή του ατόμου εκείνου που κατέχει την «κορυφή» της ιεραρχικής κλίμακας της οργάνωσης (Northouse, 2006).

Πολύ συχνά η έννοια της ηγεσίας συγχέεται με την έννοια του manager. Πρόκειται για δύο έννοιες που αν και χαρακτηρίζουν τα άτομα που διοικούν στις ανώτερες θέσεις της πυραμίδας ενός οργανισμού, διαφοροποιούνται αρκετά. Αναλυτικά, ο μάνατζερ είναι το άτομο που επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης λόγω της θέσης και των μέσων που του παρέχει η θέση, ενώ ο ηγέτης είναι αυτός που πέραν της θέσης που κατέχει, καταφέρνει καλύτερο ή μεγαλύτερο αποτέλεσμα λόγω των ικανοτήτων του (Θεοφανίδης, 1999· Hallinger & Heck, 2005· Saitis & Saiti, 2018). Δηλαδή, ο ηγέτης υπερέχει από τον μάνατζερ λόγω των ικανοτήτων και δυνατοτήτων που διαθέτει ως προσωπικότητα.

Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στην τέχνη της επιχειρηματικής ηγεσίας και πως αυτή μπορεί να επηρεάζει τη στρατιωτική ηγεσία, θα αναφερθούμε στον ορισμό της ηγεσίας, στα στυλ ηγεσίας που μπορούν να υιοθετήσουν τα άτομα που ασκούν διοίκηση και τέλος θα αναλυθεί η ηγεσία στο στρατιωτικό περιβάλλον.

Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα διατριβή έχει ως αντικείμενο μελέτης την έννοια της Ηγεσίας, εστιάζοντας στους οργανισμούς με κάθετη δομή διοίκησης και ειδικότερα στις στρατιωτικές υπηρεσίες. Συγκριμένα, σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση της σπουδαιότητας του ρόλου του Ηγέτη ενός σύγχρονου οργανισμού και ιδιαίτερα στις Ένοπλες Δυνάμεις και η συσχέτιση του τρόπου διοίκησης (εστιάζοντας στην Ηγεσία) των οργανισμών με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας τους.

Περιορισμοί έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της διατριβής αναφέρεται στη φυσική ηγεσία του κάθε ερωτώμενου, και όχι στην γενική ηγεσία των ΕΔ διαχρονικά, κατά συνέπεια δεν αποτελεί κριτήριο για τη γενικότερη παρελθούσα ηγεσία στις ΕΔ. Η περίοδος διεξαγωγής της έρευνας ήταν το έτος 2015, οπότε τα αποτελέσματα αφορούν στην περίοδο εκείνη και δεν ανταποκρίνονται στις τρέχουσες συνθήκες. Η πλειονότητα των ηγετών κατά την περίοδο εκείνη, πιθανότατα, δεν ασκεί πλέον ηγετικά καθήκοντα.

Οι εθνικές επιδιώξεις, τα εθνικά συμφέροντα όπως και η αποστολή των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΕΔ) για το προβλεπτό μέλλον, δεν επηρεάζονται από ένα ερωτηματολόγιο ηγεσίας, το οποίο απαντάται από στελέχη σε καιρό ειρήνης και σε συγκεκριμένες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου δεν αποτελούν ένδειξη ηθικού του προσωπικού της στρατιωτικής υπηρεσίας καθώς και αποτελεσματικότητας της φυσικής ηγεσίας, πόσο δε μάλλον σε περίοδο κρίσεως και εθνικής ανάγκης.

Πρωτοτυπία έρευνας

Στην παρούσα έρευνα υφίσταται και το στοιχείο της πρωτοτυπίας, καθόσον αποτελεί την πρώτη καταγεγραμμένη προσπάθεια αποτύπωσης του στυλ ηγεσίας το οποίο επικρατεί στις ΕΕΔ, έστω και σε περιορισμένο αλλά αντιπροσωπευτικό δείγμα. Αναζητήθηκαν πρωτογενή δεδομένα από μία εξειδικευμένη δεξαμενή δειγμάτων – στόχων, αναλύθηκαν και τελικά παράχθηκε πρωτότυπη – έστω και περιορισμένης χρονικής διάρκειας – γνώση, η οποία αποτυπώνει σε γενικές γραμμές το επικρατών στυλ ηγεσίας στον νευραλγικό αυτό τομέα της πατρίδας μας. Η έρευνα αυτή δυνατόν να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνες και συγκριτική αποτίμηση των αποτελεσμάτων και την αναζήτηση των παραγόντων – συνθηκών που συμβάλλουν στην αλλαγή του στυλ ηγεσίας σε σχέση με την πάροδο του χρόνου (πχ αναβάθμιση εκπαίδευσης, εξέλιξη γενεών, τεχνολογική πρόοδος, παγκοσμιοποίηση κ.ά).

ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

«Ο αληθινός ηγέτης δεν δίνει εντολές... μπαίνει μπροστά και καθοδηγεί με το παράδειγμά του», Τζωρτζ Ουάσιγκτον.

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Ηγεσία»

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τον όρο της «ηγεσίας», κάποιοι εκ των οποίων εμφανίζουν συγκλίσεις και κάποιοι αποκλίσεις. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τους παρακάτω

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017, σ.281) «ως ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί η ικανότητα και η συμπεριφορά ορισμένων ατόμων να “οδηγούν” μπροστά, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους άλλους, είτε αυτοί είναι υφιστάμενοι τους, είτε συνεργάτες τους, είτε οπαδοί τους κτλ.»

Μία ακόμα εννοιολογική ερμηνεία για την ηγεσία δίνεται από τους Robbins et al (2012, σ 575) «είναι η διαδικασία καθοδήγησης και επιρροής μιας ομάδας, ώστε να πετύχει τους στόχους της»

Ο Πασιαρδής (2012, σ.71) αναφέρει ότι «ο ηγέτης είναι το άτομο το οποίο έχει την ικανότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς ορισμένων ανθρώπων, προκειμένου αυτοί να κάνουν κάτι που αυτός επιθυμεί».

Ο Μπουραντάς (2002 & 2017, σ.310 & 14) ορίζει την ηγεσία ως «τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών, μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από κάποιο άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα, αναπτύσσοντας την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, για να υλοποιηθούν με αποτελεσματικό τρόπο τα οράματα και οι στόχοι που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και από τη φιλοδοξία της για την επίτευξη προόδου ή για ένα καλύτερο μέλλον».

Ο Kotter (2012, σ. 45) θεωρεί ότι «η ηγεσία προσδιορίζει το πως θα είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζοντας τους ανθρώπους με το συγκεκριμένο όραμα και τους εμπνέει, έτσι ώστε να το πραγματοποιήσουν».

Ως εκ τούτου, οι ορισμοί της ηγεσίας συμφωνούν στο ότι η ηγεσία αποτελεί λειτουργία μιας ομάδας και επομένως απαιτεί ανθρώπινη αλληλεπίδραση με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις και κατευθυντήριες γραμμές (Χυτήρης, 2006· Πετρίδου, 2011· Μπουραντάς, 2005· Crowther & Olsen, 1997).

1.2 Διαφορές Ηγεσίας και Διοίκησης

Είναι αρκετά σύνηθες σε έναν εργασιακό χώρο, ένα διοικητικό στέλεχος εξαιτίας της θέσης που κατέχει να διαθέτει αυξημένη πρόσβαση σε ορισμένες από τις πηγές άσκησης της εξουσίας, χωρίς όμως αυτό να συνοδεύεται από αποτελεσματική άσκηση της εξουσίας (Μπουραντάς, 2005· Κάντας, 1997). Η ισχύς λόγω της θέσης εργασίας, αφορά την δυνατότητα άσκησης εξουσίας και επιρροής, εξαιτίας της θέσης που κατέχει ένα άτομο και λαμβάνει τις παρακάτω μορφές (Κέφης, 2014· Μπουραντάς, 2002· Ζαβλανός, 1998· Day, 2002· Day & Harrison, 2007)

Νόμιμη ισχύς: Πρόκειται για την συνηθέστερη και συνάμα επίσημη μορφή άσκησης εξουσίας και αναφέρεται στο δικαίωμα που έχει ο ηγέτης εξαιτίας της θέσης του να επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας και άσκησης της εργασίας των υφισταμένων του. Για να είναι αποτελεσματική η νόμιμη ισχύς θα πρέπει να υπάρχει αποδοχή από την μεριά των υφισταμένων της εξουσίας του ηγέτη, ενώ η νόμιμη ισχύς συνδέεται με τα συστήματα ελέγχου μιας επιχείρησης και είναι συνήθως πολύ πιο αποτελεσματική στην άσκηση επιρροής σε υφισταμένους, παρά σε συναδέλφους ή σε προϊσταμένους (Βακόλα & Νικολάου, 2012· Μακρυδημήτρης, 2004).

Ισχύς ανταμοιβής: Πρόκειται για την δυνατότητα του ηγέτη να ικανοποιεί τις προσωπικές προσδοκίες και ανάγκες του ατόμου ή μιας ομάδας, όπως για παράδειγμα γίνεται μέσω των χρηματικών αμοιβών, των προαγωγών κτλ. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η ισχύς της ανταμοιβής είναι αποτέλεσμα της νόμιμης ισχύος (Yukl, 2009· Williams & Johnson, 2004· Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ισχύς καταναγκασμού: Η ισχύς καταναγκασμού έρχεται σε αντίθεση με την ισχύς ανταμοιβής και σχετίζεται με την δυνατότητα του ηγέτη να επιβάλλει ποινές ή να εμποδίζει την

παροχή των επιθυμητών αμοιβών. Η μορφή αυτή ισχύος εμφανίζεται περισσότερο σε υφισταμένους, παρά σε συναδέρφους ή προϊσταμένους, όπως συμβαίνει άλλωστε και με την νόμιμη ισχύς που αναφέρθηκε προηγουμένως (Yukl, 2009· Williams & Johnson, 2004· Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ισχύς πληροφοριών: Εν αντιθέσει με τις άλλες μορφές ισχύος που αναφέρθηκαν η ισχύς πληροφοριών δεν προϋποθέτει την ύπαρξη νόμιμης ισχύος. Στην περίπτωση αυτή, ο κάτοχος μιας θέσης φαίνεται να έχει μεγαλύτερη δυνατότητα άσκησης επιρροής, επειδή κατέχει τον έλεγχο του μηχανισμού πληροφόρησης, χωρίς να κατέχει κάποια νόμιμη ή επίσημη εξουσία εξαιτίας της θέσης του (Yukl, 2009· Williams & Johnson, 2004· Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Προσωπική ισχύς: Η προσωπική ισχύς προέρχεται ως αποτέλεσμα των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, καθώς και της αλληλεπίδρασής του με τους υφισταμένους του. Παρόλο που τα χαρακτηριστικά αυτών των τύπων ισχύος δεν συνδέονται άμεσα με την επίσημη εξουσία ή δύναμη που προσφέρει μια θέση εργασίας, έχει αποδειχθεί ότι δύναται να είναι περισσότερο αποτελεσματικές σε πρακτικό επίπεδο, σε σχέση με τις προαναφερθείσες (Yukl, 2009· Williams & Johnson, 2004· Day, 2007).

Ισχύς αυθεντίας: Η ισχύς αυτού του είδους σχετίζεται με την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων εξαιτίας των γνώσεων ή των εμπειριών που κατέχει ο ηγέτης. Η συγκεκριμένη μορφή ισχύος, θεωρείται αποτελεσματική εφόσον οι υφιστάμενοι μπορούν να αντιληφθούν τον ηγέτη ως ένα άτομο, το οποίο είναι ειδικός ή αυθεντία, στο αντικείμενο του, καθώς επίσης αν εξαρτώνται από το συγκεκριμένο άτομο για συμβουλές ή βοήθεια (Yukl, 2009· Williams & Johnson, 2004· Day, 2000· Papa et al, 2013).

Ισχύς αναφοράς: Στην περίπτωση αυτή, ο υφιστάμενος έχει έντονη επιθυμία να εκφράσει την ευχαριστία του στον ηγέτη του, αναπτύσσοντας έντονα συναισθήματα θαυμασμού πίστης και υπακοής. Ουσιαστικά, ο υφιστάμενος βλέπει ως πρόσωπο αναφοράς τον ηγέτη και σαν ένα άτομο με το οποίο θα ήθελε να ταυτιστεί (Williams & Johnson, 2004· Βακόλα & Νικολάου, 2012· Northhouse, 2006).

Οι όροι Ηγεσία (*Leadership*) και Διοίκηση (*Management*) συχνά συγχέονται διότι λειτουργούν κατά κάποιο τρόπο συμπληρωματικά, καθώς η μία επηρεάζει και τροφοδοτεί την άλλη (Kotter , 1990). Ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός των δύο αυτών εννοιών έχει ως αποτέλεσμα την μέγιστη απόδοση της οργάνωσης/ επιχείρησης, καθώς και τη μέγιστη ικανοποίηση των εργαζομένων και των πολιτών (Day & Harisson, 2007· Goleman et al, 2002· Simon, 1974, 1976).

Ο τίτλος του ηγέτη δεν είναι εύκολο να δοθεί σε κάποιον που διοικεί και βρίσκεται στο επίκεντρο της εξουσίας ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει διότι για να λάβει κάποιος τον τίτλο του ηγέτη, δεν αρκεί μόνο να έχει επίσημη και ουσιαστική εξουσία, θα πρέπει να έχει και μία σειρά χαρακτηριστικών (Saitis & Saiti, 2018· Μπουραντάς, 2017). Τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται α) με την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται ότι ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός, έχει διαφορετικές προσεγγίσεις στα διάφορα ζητήματα και εκδηλώνει διαφορετικές συμπεριφορές, β) με την έμπνευση του ηγέτη και την επικοινωνία του οράματος, γ) με την ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο και να επιλύει τα τυχόν προβλήματα με αποτελεσματικό και δημιουργικό τρόπο (Πετρίδου, 2011· Pearce & Conger, 2003· Ιορδάνογλου, et al, 2016).

Επιπλέον, ο ηγέτης είναι το άτομο που λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ικανοποίηση τόσο τις ανάγκες όσο και τις φιλοδοξίες των υφιστάμενών του. Αυτό σημαίνει ότι μέσα από την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, ο ηγέτης διαμορφώνει τις διαδικασίες με τέτοιο τρόπο ώστε να πρέπει να ικανοποιούνται ορισμένες από τις ανάγκες των μελών της, δηλαδή σημαντικός στόχος του ηγέτη αποτελεί η στενή σύνδεση ηγεσίας, υποκίνησης και επιβράβευσης (Μπουραντάς, 2017· Βακόλα & Νικολάου, 2012· Moolenaar, Daly, & Sleegers, 2010· Munroe, 2003· Saiti, 2012).

Όπως προκύπτει από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, οι όροι Ηγεσία και management διαφοροποιούνται αρκετά, καθώς το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία έρχεται αντιμέτωπη με τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου (Picken, 2000· Kotter, 2001). Επίσης, ο μάνατζερ ασχολείται με το να κάνουν οι υπάλληλοι τα πράγματα σωστά, ενώ ο ηγέτης με το να κάνουν τα σωστά πράγματα (Kotter, 1990· Χυτήρης, 2006).

Δηλαδή, η διαφορά των δύο αυτών εννοιών βασίζεται στον τρόπο υποκίνησης των μελών της ομάδας τους προκειμένου να κατακτήσουν κάποιο στόχο. Παράλληλα, ο μάνατζερ φαίνεται να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον έλεγχο και την σταθερότητα, επιδιώκοντας την άμεση επίλυση των προβλημάτων, ενώ από την άλλη, ο ηγέτης είναι αυτός που δημιουργεί το όραμα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται για τη δημιουργικότητα, την ευελιξία και την ανεξαρτησία (Kotter, 1990· Μπουραντάς, 2005· Χυτήρης, 2006). Οπότε, ο ηγέτης είναι αυτός που εμπνέει, ρισκάρει και παρακινεί τα μέλη της ομάδας του, ενώ ο manager ασχολείται απλά με τον τρόπο δομής του οργανισμού και την τήρηση των χρονικών προθεσμιών. Δηλαδή, ο ηγέτης μοιράζεται το όραμα με τους συνεργάτες του, ενώ ο manager διοικεί και τους ελέγχει (Μπουραντάς, 2005· Χυτήρης, 2006· Williams & Johnson, 2004).

Στη συνέχεια κρίνουμε σκόπιμο να αναφέρουμε ότι, ο P. Drucker (1996) ανέδειξε συγκεκριμένα σημεία όπου εντοπίζεται η διαφορά ανάμεσα στο ρόλο του manager και του ηγέτη. Τα σημεία αυτά εστιάζουν

- στο πεδίο δράσης. Ο ηγέτης έχει ευρύτερο πεδίο δράσης, ενώ ο manager περιορίζεται στο πεδίο δράσης των διαδικασιών του οργανισμού.
- στην ανάπτυξη δικτύου ανθρώπων. Ο ηγέτης αναπτύσσει δίκτυο μελών από την ευρύτερη γκάμα ατόμων και συνεργατών με τους οποίους μοιράζεται το ίδιο όραμα, ενώ ο manager λειτουργεί αποκλειστικά με βάση την ιεραρχία και τις θέσεις στα επίπεδα διοίκησης όπως αυτές διαμορφώνονται σύμφωνα με την οργανωσιακή δομή
- στην ένταση της προσπάθειας. Ο ηγέτης καταφέρνει να παρακινεί και να υποκινεί τα μέλη της ομάδας του στο να αποδίδουν στο μέγιστο, ενώ ο manager διανέμει αρμοδιότητες στα πλαίσια των ορίων των διαδικασιών και λειτουργιών του οργανισμού.
- στο αποτέλεσμα. Με την καθοδήγηση του manager το αποτέλεσμα είναι περιορισμένο και προδιαγραμμένο σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς και τις διαδικασίες, ενώ με την καθοδήγηση του ηγέτη το αποτέλεσμα μπορεί να ξεπεράσει τους αρχικούς στόχους (Drucker, 1996· Χυτήρης, 2006).

Η έννοια του ηγέτη λοιπόν, είναι ευρύτερη από αυτή του μάνατζερ, καθώς ο ιδανικός ηγέτης, πέρα από την άσκηση των διοικητικών λειτουργιών, προβαίνει στην κινητοποίηση των ανθρώπων για να τον ακολουθήσουν με απώτερο στόχο τη διαμόρφωση ενός καλύτερου μέλλοντος (McShane & VonGlinow, 2009· Miller et al, 2001· Lawrence et al, 1967). Μελετώντας εκτενώς τη βιβλιογραφία (Bass, 1985, Bass, 1990· Benis, 1989· Burns, 1978· Kotter, 2001) θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλους ανθρώπους, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Όλα τα ανωτέρω έχουν ως αποτέλεσμα ο ηγέτης να καταφέρνει - λόγω του ρόλου του - να συγκεντρώνει αρκετούς ανθρώπους γύρω του και να είναι αυτός στον οποίο απευθύνονται όλοι για την επίλυση των προβλημάτων τους, εξαιτίας της ικανότητάς του να διακρίνει και να δίνει πιθανές λύσεις για κάθε θέμα (Χυτήρης, 2006· Drucker, 1996).

Στον πίνακα 1, αποτυπώνονται οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη.

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη

MANATZER	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών	Περνά όραμα στον οργανισμό, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών αξιών, «ανώτερων αναγκών»
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά και στην διαίσθηση
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως»	Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά την σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Δίνει έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Δίνει έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

(Πηγή: Μπουραντάς, 2002, σ. 315)

1.3 Θεωρίες της Ηγεσίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο όρος της ηγεσίας έχει απασχολήσει αρκετά τα τελευταία χρόνια τους ερευνητές, οι οποίοι έχουν αναπτύξει αρκετές θεωρίες με την πάροδο των ετών που διαρκώς εξελίσσονται. Όσοι από τους μελετητές ασχολήθηκαν με τον όρο ηγεσία, στην αρχή εστίαζαν στον προσδιορισμό της έννοιας του ηγέτη, καθώς και στο «τι κάνει ο ηγέτης», στη συνέχεια όμως η έρευνά τους επικεντρώθηκε στο «που και πότε» ασκείται η ηγεσία (Day, 2007·

Ιορδάνογλου et al, 2016). Πλέον, οι σύγχρονες θεωρίες περί ηγεσίας προσεγγίζουν την έννοια αυτή υπό το πρίσμα της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη που υπάρχει για ηγέτες ικανούς να ισορροπούν μεταξύ των πολλαπλών ρόλων που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Blanchard, 2008· Day, 2000· Kirkpatrick, 2000· Powell, 1995). Στη συνέχεια αναπτύσσονται μερικές από τις πιο σημαντικές θεωρίες.

Α'. Θεωρία μετασχηματικής ηγεσίας

Η θεωρία αυτή εστιάζει στις προσεγγίσεις της ηγεσίας που σχετίζονται με τις αλλαγές, δηλαδή δίνεται έμφαση στην διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει και να προχωρήσει στην υλοποίηση την αλλαγών που αφορούν τους στόχους, την στρατηγική του οργανισμού, την κουλτούρα του, καθώς επίσης και τις δραστηριότητες του οργανισμού ή της επιχείρησης (Robbins & Judge, 2011).

Η μετασχηματική ηγεσία στηρίζεται στις ακόλουθες συμπεριφορές του ηγέτη:

- Στην ιδεολογική επιρροή, καθώς ο ηγέτης μέσα από τη συμπεριφορά του, επιδεικνύει πίστη και εμπιστοσύνη σε ένα καλύτερο μέλλον, δίνοντας ατομικό και συλλογικό κοινό νόημα στο όραμα και στην αποστολή του οργανισμού και θέτοντας υψηλά πρότυπα επιδόσεων και ηθικής. Παράλληλα, ο ηγέτης αποτελεί παράδειγμα υψηλών επιδόσεων και επιδεικνύει συμπεριφορά που στηρίζεται στις αξίες και τα πιστεύω του.
- Εμπνευσμένη παρακίνηση, με τον ηγέτη να επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των ανθρώπων, να τους οδηγεί στην αυτοπραγμάτωση, ενισχύοντας παράλληλα την αυτοπεποίθησή τους, την αυτοεκτίμηση, την ελπίδα, την αισιοδοξία, καθώς και την ενδυνάμωση.
- Διανοητική ενεργοποίηση, όπου ο ηγέτης κάνει τους ανθρώπους να κατανοούν και να αξιολογούν εις βάθος την ανάγκη για αλλαγή και πρόοδο. Παράλληλα, μέσω της διανοητικής ενεργοποίησης, τα άτομα μπορούν και αμφισβητούν τα στερεότυπα, όπως και τις παγιωμένες αντιλήψεις, αλλάζοντας ουσιαστικά τρόπο σκέψης και βλέποντας τα πράγματα μια διαφορετική οπτική.
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Ο ηγέτης, νοιάζεται και φροντίζει τον κάθε συνεργάτη του ατομικά, ενώ επικοινωνεί και συμπεριφέρεται ανάλογα με τον χαρακτήρα, την προσωπικότητά του και τις ανάγκες του. Επιπροσθέτως, η ηγέτης δαπανά χρόνο για να καθοδηγεί τους συνεργάτες του και να τους υποστηρίζει, έτσι ώστε να προοδεύουν και να εξελίσσονται διαρκώς (Ιορδάνογλου, et al, 2016· Day & Harisson, 2007· Crowther & Olsen, 1997).

Β'. Θεωρία χαρισματικής ηγεσίας

Η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας πρωτοεμφανίστηκε στην δεκαετία του 1920, όταν ο Marx Weber αναφέρθηκε σε αυτήν, όπου ουσιαστικά ήθελε να εκφράσει τον συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει κάποιο άτομο, τα οποία καταφέρνουν και ελκύουν άλλα άτομα και έτσι δημιουργείται μια δύναμη που επηρεάζει τα άτομα αυτά (Day & Harrison, 2007· Goleman, et al 2014· Hunt et al, 1973· Kerr et al, 1974· Kotter, 1990).

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη είναι:

- Αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω του, τις κρίσεις του, καθώς και για τις ικανότητες που διαθέτει.
- Ο χαρισματικός ηγέτης έχει τη δυνατότητα διαμόρφωσης οράματος για το μέλλον, το οποίο ενσωματώνει και τα προσωπικά του οράματα, καθώς και τους στόχους που έχουν τεθεί από τους «οπαδούς» - συνεργάτες.
- Ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα καθώς και αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το πραγματοποιήσει.
- Διαθέτει μη συμβατική συμπεριφορά, η οποία όμως δεν είναι ιδιόρρυθμη, δεν περιορίζεται στους κατεστημένους κανόνες, ενώ διακρίνεται από ριζοσπαστισμό και όταν εφαρμόζεται επιτυχώς προκαλεί θαυμασμό.
- Λειτουργεί ως φορέας αλλαγών, όπου ουσιαστικά γίνεται αντιληπτός από τους «οπαδούς» του ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.
- Διακρίνεται για τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, αφενός στο να ακούει τα μηνύματα που του μεταφέρουν, αφετέρου δε να τα μεταδίδει με τον κατάλληλο τόνο.

(Pearce & Conger, 2003· Μπουραντάς, 2002· Day & Harrison, 2007· Goleman, et al 2014· Hunt et al, 1973· Kerr et al, 1974· Kotter, 1990).

Γ'. Θεωρία αυθεντικής ηγεσίας

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να κάνουμε στην αυθεντική ηγεσία, η οποία προέρχεται από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους. Ο Σωκράτης υποστήριξε την ανακάλυψη και ανάπτυξη του εαυτού, ενώ ο Πλάτωνας, στο έργο του «Πολιτεία», υποστηρίζει ότι η αυθεντικότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη και της αποστολής του να υπηρετήσει το «κοινό» καλό. Σύμφωνα με τον Πλάτων και πάλι, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ανώτερο ήθος, καθώς έτσι θα

μπορεί να συμπεριφέρεται με τρόπο που ξεφεύγει από την κάλυψη των άμεσων προσωπικών επιθυμιών και φιλοδοξιών (Μπουραντάς, 2017· Πελεγρίνης 2006).

Στη σύγχρονη εποχή, η αυθεντική ηγεσία επιδιώκει να υπηρετήσει το κοινό καλό, με ειλικρίνεια, ευθύτητα και διαφάνεια, καθώς επίσης και με επίγνωση των ευθυνών που απορρέουν από τις διάφορες επιλογές και τα λάθη που μπορεί να διαπράξει ο ηγέτης. Επίσης, μέσω της αυθεντικής ηγεσίας διαμορφώνεται στους ανθρώπους ένας σκοπός, ένα όραμα, τα οποία ο αυθεντικός ηγέτης τα υπηρετεί με πάθος, ενώ αναπτύσσονται και οι σωστές σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών-οπαδών του, οι οποίες στηρίζονται στη διαφάνεια και στις κοινές αρχές και αξίες (Pearce & Conger, 2003· Μπουραντάς, 2002).

Τέλος, ο αυθεντικός ηγέτης, αποφασίζει, δρα και συμπεριφέρεται, έχοντας ως χαρακτηριστικά την αυτεπίγνωση, την αυτοκυριαρχία και την ειλικρίνεια, τόσο με τον εαυτό του, όσο και με τους άλλους (Μπουραντάς, 2017· Drucker, 1996).

Δ'. Θεωρία Συναλλαγής ηγέτη - μέλους

Η θεωρία αυτή χαρακτηρίζει τον ηγέτη που δείχνει προτίμηση σε κάποια μέλη της ομάδας. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι λόγω έλλειψης χρόνου και πίεσης καταστάσεων ο ηγέτης δύναται να αναπτύξει μία πιο στενή σχέση με λίγα άτομα από τους υφιστάμενούς του, δημιουργώντας μια έσω- ομάδα. Η ομάδα αυτή επιλέγεται από τον ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά των ατόμων βάση των οποίων επιλέγονται τα άτομα από τον ηγέτη, εξαρτώνται αποκλειστικά από τον ηγέτη. Σίγουρα, θα πρέπει να υπάρχει αμφίπλευρη θέληση για συνεργασία και συνήθως τα άτομα αυτά έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με τον ηγέτη. Τα άτομα της έσω-ομάδας λαμβάνουν την εμπιστοσύνη του ηγέτη και ειδικά προνόμια (Robbins & Judge, 2011· Goleman, et al 2002· Μπουραντάς, 2017).

Τέλος, υπάρχει και ένας ακόμα διαχωρισμός αναφορικά με τη διάθεση και τις ικανότητες των ηγετών, απ' όπου προκύπτουν δύο θεωρίες (Μπουραντάς, 2002· Μπουραντάς, 2017· Pearce & Conger, 2003· Day & Harrison, 2007)

- Σύμφωνα με την πρώτη θεωρία ο ηγέτης γεννιέται (“born leader school”), ενώ
- Σύμφωνα με την δεύτερη θεωρία ο ηγέτης αναδύεται μέσω της εκπαίδευσης, της εμπειρίας και της υιοθέτησης προτύπων συμπεριφορών από άλλους ηγέτες (“leadership is learned school”).

Γεγονός αποτελεί ότι και οι δύο αυτές θεωρίες συμφωνούν στο ότι για να είναι κάποιος ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μία σειρά χαρακτηριστικών και προσόντων. Τα χαρακτηριστικά

αυτά μπορεί είτε να είναι εγγενή, είτε επίκτητα. Τα «επίκτητα στοιχεία» προκύπτουν κυρίως από την επιστημονική γνώση και την επαγγελματική επάρκεια. Μερικά από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη είναι τα εξής (Μπουραντάς, 2017· Drucker, 1996· Robbins & Judge, 2011· Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002· Μπουραντάς, 2017· Gardner & Stough, 2002· Goleman, 2001· Mullins, 2010):

- Η αντίληψη, η διορατικότητα και η αυτοεπίγνωση
- Η απόδοση κινήτρων με σκοπό την μάθηση
- Η συναισθηματική δύναμη και η εσωτερική διαχείριση του άγχους
- Η δυνατότητα αλλαγής και προσαρμογής, καθώς και καθημερινής μελέτης
- Η ικανότητα αναγνώρισης ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ατόμων
- Η θέληση και η διάθεση για παραχώρηση εξουσίας και αρμοδιοτήτων σε μέλη της ομάδας ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ικανότητές τους
- Το να διαθέτει μέτρο και αυτογνωσία μέχρι που μπορεί να φτάσει η ομάδα

1.4 Αρχές Ηγεσίας

Είναι γεγονός ότι έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες και διαφορετικές προσεγγίσεις, με τις σημαντικότερες αρχές της ηγεσίας να είναι οι ακόλουθες (Γενικό Επιτελείο Στρατού, 1988· Goleman, Boyatzis & McKee, 2002· Box, 2012· Saitis & Saiti, 2018):

Α'. Η αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Δηλαδή, ανάλογα με την βελτίωση της άσκησης διοίκησης και ηγεσίας θα υπάρχει βελτίωση ποσοτικά και ποιοτικά της συμβολής των μελών της ομάδας.

Β'. Η αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, οι αντικειμενικοί σκοποί έρχονται σε πλήρη αντιστοιχία με τους στόχους που έχει θέσει η ομάδα όταν είναι αποτελεσματική η άσκηση εξουσίας, και τα άτομα μπορούν να αντιλαμβάνονται καλύτερα τους στόχους τους.

Γ'. Η αρχή της ενότητας των εντολών. Με την αρχή αυτή επισημαίνεται ότι όσο η σχέση αναφοράς ενός ατόμου προς τον προϊστάμενό του είναι πληρέστερη, τόσο ελαχιστοποιούνται τα προβλήματα των συγκρούσεων και το άτομο νιώθει σε προσωπικό επίπεδο την ευθύνη για το αποτέλεσμα.

Δ'. *Αρχή της υποκινήσεως*. Σύμφωνα με την αρχή της υποκινήσεως, οι υφιστάμενοι τείνουν να ακολουθούν τους προϊστάμενους που θεωρούν ως κατάλληλους για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων. Έτσι, οι ηγέτες όσο καλύτερα κατανοήσουν τι υποκινεί τους υφιστάμενους τους και σκεφτούν πως θα το επιτύχουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τόσο μεγαλύτερο θα είναι το αποτέλεσμα που θα έχουν ως ομάδα.

Ε'. *Αρχή της άμεσης εποπτείας*. Δηλαδή, διαπιστώνουμε ότι όσο πιο άμεση γίνεται η προσωπική επαφή με τους υφιστάμενους, τόσο πιο αποτελεσματική μπορεί να γίνει η διεύθυνση και η ηγεσία.

1.5 Ουσία της έννοιας της Ηγεσίας

Προκειμένου να προσδιορίσουμε την ουσία της ηγεσίας, διερευνούμε α) τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει η ηγεσία σε έναν οργανισμό συνολικά (δηλαδή όλο προσωπικό που το απαρτίζει) και β) τις συνέπειες των ενεργειών του ηγέτη στην απόδοση και στα μέλη του οργανισμού (Yukl, 2009· Blanchard, 2008· Stogdill, 1948· Μπουραντάς, 2017).

Πολλές φορές, η ουσία της ηγεσίας χάνεται στην αναποτελεσματικότητα ατόμων που προσβλέπουν σε μία ηγετική θέση με μοναδικό κριτήριο να χρησιμοποιήσουν την εξουσία που θα τους δοθεί με τον τρόπο που εκείνοι θέλουν ή πιστεύουν. Όμως, η ουσία της ηγεσίας έγκειται στον σωστό τρόπο αξιοποίησης της «δύναμης/εξουσίας» που θα λάβει κάποιο άτομο σε μία διοικητική θέση, έτσι ώστε να επηρεάζει τόσο το προσωπικό, όσο και τους συνεργάτες του σε τέτοιο βαθμό, έτσι ώστε να αποτελέσει κινητήριο δύναμη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού του (Kotter, 1990· Northouse, 2006).

Η ιστορία έχει δείξει ότι οι ηγέτες που έχουν χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικοί χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι ξεκινούν πάντα διερωτούμενοι τους εαυτούς τους τι είδους ηγέτες θα ήθελαν να γίνουν λαμβάνοντας την εξουσία. Αυτή η εσωτερική διερεύνηση και αυτοαξιολόγηση αποτελούν σημαντικά στοιχεία που φανερώνουν το ηγετικό προφίλ που δύναται να διαθέτει κάποιος (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από αρχές και αξίες που του προσδίδουν μία καθαρότητα του σκοπού και των στόχων που θέτει. Ο χαρακτήρας ενός ηγέτη προσδιορίζεται μέσω των αποτελεσμάτων της συνέπειας της συμπεριφοράς του, δηλαδή με το κατά πόσο οι πράξεις του συνδέονται με τα όσα πιστεύει και υπόσχεται (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002· Μπουραντάς, 2017).

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν γνωρίζει έναν «μέντορα» στο εργασιακό τους περιβάλλον, δηλαδή έναν προϊστάμενο ή Διευθυντή που συμπεριφερόταν ως πρότυπο Ηγετικού Χαρακτήρα. Το άτομο αυτό είναι εκείνο που δείχνει πάντα ειλικρινές ενδιαφέρον για τους συνεργάτες και τους υφιστάμενούς του, που είναι δίπλα τους και τους στηρίζει στο να αναπτυχθούν επαγγελματικά και που πάντα λαμβάνει σοβαρές αποφάσεις σε στιγμές ψυχικής ηρεμίας με πλήρη διαύγεια πνεύματος, ζητώντας όλα τα δεδομένα που χρειάζεται να γνωρίζει. Το άτομο αυτό προσκύει τους εργαζομένους δίπλα του και έχει την δυνατότητα να τους επηρεάζει στο να αποδίδουν στο μέγιστο της ενέργειάς τους και των δυνατοτήτων τους (Goleman, 2002· Northouse, 2006· Μπουραντάς, 2005).

Από την σύγχρονη βιβλιογραφία προκύπτει ότι σημαντικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση των σχέσεων. Επίσης υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ενός ηγέτη, οι περισσότεροι εκ των οποίων εντάσσονται σε κάποιον από τους παράγοντες του Μοντέλου των πέντε παραγόντων, σύμφωνα με το οποίο το σημαντικότερο ίσως χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών εντοπίζεται στην εξωστρέφεια (Hernandez, 2008· Yukl, 2001· Bass, 2006· Day, 2000· Robbins & Judge, 2011).

Η αποτελεσματική ηγεσία λοιπόν, προϋποθέτει το άτομο που διοικεί να έχει ηγετικό χαρακτήρα. Επιπροσθέτως, ανεξάρτητα από την θεωρία που αναφέρει ότι ο ηγετικός χαρακτήρας είναι είτε εκ γενετής, είτε επίκτητος, ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι φιλόδοξος και να καλλιεργεί και να βελτιώνει διαρκώς τις ηγετικές του ικανότητες.

Τέλος, σύμφωνα με τον Peter Drucker (1996, σ.14) «η ηγεσία δεν έχει σχέση με μια προσωπικότητα που προσκύει άτομα γύρω της, δεν έχει σχέση με το «να κάνω φίλους» ή να επηρεάσω τους ανθρώπους. Η ηγεσία σχετίζεται με την εξύψωση του προσωπικού οράματος των ανθρώπων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο και στην αύξηση της απόδοσης τους στο πιο υψηλό σημείο» (Drucker, 1996).

1.6 Τέσσερις ρόλοι: Στόχος της Ηγεσίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ηγετικό χαρακτήρα, το γεγονός όμως αυτό από μόνο του δεν είναι αρκετό. Παράλληλα, θα πρέπει ο ηγέτης να διακρίνεται από μία σειρά ικανοτήτων και δυνατοτήτων που θα του προσδίδουν το πλεονέκτημα του να δύναται όχι μόνο να φέρει εις πέρας τους στόχους του οργανισμού, αλλά και να τους ξεπερνά. Οι ικανότητες που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο

ρόλο του είναι (Day, 2000· Fleishman, 1973· Gardner et al, 2002· Glover, 1996· Μπουραντάς, 2002, 2005):

- να έχει όραμα, δηλαδή να καθορίζει την κατεύθυνση
- να έχει στρατηγική, δηλαδή να διασφαλίζει ότι εξυπηρετείται το όραμα
- να διευκολύνει τις καταστάσεις, δηλαδή να εξασφαλίζει ότι όλοι εμπλέκονται με τον κατάλληλο τρόπο στις διαδικασίες
- να συνεισφέρει, να εξασφαλίζει δηλαδή ότι τα ταλέντα και οι δυνατότητες του προσωπικού αξιοποιούνται

Έτσι λοιπόν, ο ηγέτης θα πρέπει να υιοθετήσει τον ρόλο του οραματιστή, του στρατηγικού, του μεσολαβητή και του συνεισφέρων και να διατηρεί τους ρόλους αυτούς σε ισορροπία, προκειμένου να μπορέσει να είναι αποτελεσματικός. Οι ρόλοι αυτοί δρουν συμπληρωματικά ο ένας στον άλλο και σε περίπτωση ανισορροπίας, ο ηγέτης κρίνεται αναποτελεσματικός. Είναι πραγματική πρόκληση για κάθε ηγέτη το να προσπαθεί να διατηρήσει την ισορροπία ανάμεσα τους ρόλους αυτούς και να τους εντάξει στον ηγετικό του χαρακτήρα, καθώς πολλοί πιστεύουν ότι οι ρόλοι αυτοί είναι σε αντιδιαστολή μεταξύ τους (Day, 2000· Picken, 2000· Πετρίδου, 2011· Saitis & Saiti, 2018· Yukl, 2002).

Η σημαντικότητα του κάθε ρόλου της ηγεσίας διαφέρει ανάλογα με το χαρακτήρα του ατόμου που διοικεί, τη θέση του στον οργανισμό και τις ανάγκες που αναδύονται την κάθε χρονική στιγμή. Ανάλογα με το επίπεδο – βαθμίδα του προϊσταμένου, κάποιος από τους ρόλους μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία και κάποιος μικρότερη, διότι διαφορετικές καταστάσεις επιβάλλουν διαφορετικό τρόπο άσκησης ηγεσίας (Blanchard, 2008· Stogdill, 1948· Northouse, 2006· Μπουραντάς, 2005).

1.7 Ηγετικά προφίλ

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2017, σ. 12) «ως ηγέτης μπορεί να οριστεί το άτομο εκείνο, το οποίο ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα, προκειμένου να τα κάνει να τον ακολουθήσουν εθελοντικά και πρόθυμα». Οπότε, συμπεραίνουμε ότι η ηγεσία αποτελεί μια σχέση επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας του. Η σχέση αυτή πηγάζει από τον ηγέτη μέσω της άσκησης ηγετικής συμπεριφοράς.

Η διάθεση του ηγέτη για την άσκηση της ηγεσίας, όπως επίσης και ο χαρακτήρας της ηγετικής του συμπεριφοράς, σε μεγάλο βαθμό προσδιορίζεται με βάση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, όπως είναι τα κίνητρα, οι αξίες, τα πιστεύω του κα. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της ζωής του, ενώ οι ικανότητές του διαμορφώνονται μέσω των γνώσεων και της εμπειρίας που έχει αποκτήσει (McMall , 1998).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορούν και προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής) (Stogdill, 1948):

- Φυσικά χαρακτηριστικά (εμφάνιση, ενέργεια κτλ.)
- Χαρακτηριστικά ευφυΐας (ικανότητες, κρίση κτλ.)
- Χαρακτηριστικά που αφορούν την προσωπικότητα (αυτοπεποίθηση, αντικειμενικότητα, προσαρμοστικότητα κτλ.)
- Κοινωνικά χαρακτηριστικά, (συνεργατικότητα, δημοτικότητα κτλ.)
- Χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με το καθήκον (υπευθυνότητα, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, αξιοπιστία κτλ.)
- Χαρακτηριστικά, τα οποία σχετίζονται με το κοινωνικό υπόβαθρο, (εκπαίδευση, γόητρο κτλ.)

Όλοι οι ηγέτες, ανεξαρτήτως επιπέδου, θα πρέπει να εκπληρώνουν και τους τέσσερις ρόλους που προαναφέρθηκαν. Καθώς όμως ο αριθμός των προφίλ που μπορεί να έχει ένας ηγέτης είναι αρκετά μεγάλος, ακολουθούν τρία από τα πιο συνήθη και σημαντικά προφίλ των ηγετών (Crowther & Olsen, 1997· Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002· Stogdill, 1948· Kotter, 1990):

Προφίλ Ηγεσίας Απόδοσης: πρόκειται για ένα τυπικό προφίλ που συναντάται συνήθως στους προϊστάμενους χαμηλότερων επιπέδων (*first-line*) τμημάτων οργανικών, αλλά και στους προϊστάμενους υψηλού επιπέδου (διευθυντών). Το προφίλ αυτό απαιτεί ο ηγέτης να έχει υιοθετήσει σε πιο μεγάλο βαθμό τους ρόλους του συνεισφέροντα και του στρατηγικού, καθώς βάζει συγκεκριμένους στόχους μέσα από συγκεκριμένο έργο. Οι ηγέτες με αυτό το προφίλ φροντίζουν έτσι ώστε όλα τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν στο έργο.

Προφίλ Ηγεσίας Ανάπτυξης: στη συγκεκριμένη περίπτωση ο ηγέτης με αυτό το προφίλ καταφέρνει να ισορροπήσει τους ρόλους σε τέλειο βαθμό. Απαντάται σε στελέχη οργανισμών μεσαίου επιπέδου. Οι Ηγέτες αυτού του προφίλ δύναται να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τυχόν συγκρούσεις και κρίσεις μέσα στον οργανισμό και πρέπει να κατέχουν στρατηγικές

ικανότητες, καθότι θα πρέπει να συνεργάζονται με άλλα στελέχη με τα οποία θα πρέπει να συνεργαστούν για να επιτύχουν το στόχους του οργανισμού.

Προφίλ Ηγεσίας Στρατηγικής. Το προφίλ αυτό συναντάται στα ανώτερα στελέχη και τα άτομα αυτά υιοθετούν μεν όλους τους ρόλους, αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό τον στρατηγικό ρόλο, καθώς και τον ρόλο του μεσολαβητή. Τα άτομα αυτά καλούνται να δημιουργήσουν το όραμα του οργανισμού, να καθοδηγούν τα μέλη και να αναπτύσσουν στρατηγικές ανώτατου διευθυντικού στελέχους, μέχρι Γενικού Διευθυντή ή Πρόεδρου μιας εταιρίας.

1.8 Στρατιωτική Ηγεσία

Οι στρατιωτικές υπηρεσίες διοικούνται από την ηγεσία τους, όπου είναι κυβερνητικός παράγοντας (ο Υπουργός Εθνικής Αμύνης) και αποτελούνται από αρκετές διοικητικές μονάδες που ονομάζονται «κλιμάκια οργάνωσης», οι οποίες διοικούνται από τους διοικητές, τον αξιωματικό ή υπαξιωματικό τους. Εν καιρώ ειρήνης ο μεγαλύτερος σχηματισμός είναι η Στρατιά (Σώμα Στρατού εν καιρώ πολέμου). Από ανώτερο αξιωματικό διοικείται η κύρια μονάδα που είναι το Τάγμα και από κατώτερο αξιωματικό διοικούνται οι «υπομονάδες» της ομάδας, της διμοιρίας και του λόχου. Η Ταξιαρχία αποτελεί τον μικρότερο «στρατιωτικό σχηματισμό» και διοικείται από τον Ταξίαρχο. Τα κύρια τμήματα μιας Μεραρχίας αποτελούν οι ταξιαρχίες. Στο στρατό υπάρχουν αρκετοί βαθμοί, οι περισσότεροι εκ των οποίων λαμβάνουν την ονομασία τους από το κλιμάκιο το οποίο διοικούν (πχ. Ο ταγματάρχης διοικεί το τάγμα, ο ταξίαρχος την ταξιαρχία, ο λοχαγός τον λόχο κοκ).

Η Διοίκηση των στρατιωτικών υπηρεσιών βασίζεται στην κάθετη ιεραρχία, όπου τα καθήκοντα μεταβιβάζονται από τα ανώτερα στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής δομής και το σύστημα αυτό χαρακτηρίζεται ως πυραμιδική οργάνωση (Ministry of Defence, Defence Academy of the United Kingdom, Defence Leadership Centre, 2004· Keith, 1994). Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή διαχείριση των υπηρεσιών, ο έλεγχος και η οργάνωσή τους.

Στους στρατιωτικούς οργανισμούς, μπορούμε να διακρίνουμε τρία επίπεδα ηγεσίας. Το πρώτο είναι το επίπεδο της άμεσης ηγεσίας, το δεύτερο είναι το επίπεδο της επιχειρησιακής ή εναλλακτικά οργανωτικής ηγεσίας, και το τρίτο είναι το επίπεδο της στρατηγικής ηγεσίας (Blanchard , 2008). Ανεξάρτητα από το επίπεδο της ηγεσίας, αυτή μπορεί να ασκηθεί ως παράδειγμα, ενώ ο στρατιωτικός ηγέτης μεταξύ άλλων, δίνει κατεύθυνση στους υφισταμένους του, επικοινωνεί με όλους, τόσο τους υφισταμένους, όσο και με όλα τα μέλη της διοικητικής

πυραμίδας αλλά και ευρύτερα με όλους όσους καθίσταται αναγκαίο, προκειμένου να έχει μια πλήρη και σαφή εικόνα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται το στράτευμα.

Αρχικά, η άμεση ηγεσία είναι αυτή που σχετίζεται με το προσωπικό, τα τμήματα και τα συγκροτήματα τα οποία βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, με αποτέλεσμα οι ηγέτες να μπορούν να επιδρούν άμεσα και να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους. Οι ηγέτες αυτοί μπορούν και διαμορφώνουν άμεσα άποψη για την υφισταμένη κατάσταση και μπορούν να εντοπίσουν τα προβλήματα και να προβούν στην άμεση επίλυσή τους, πριν αυτά διογκωθούν. Η ηγεσία σε αυτή την περίπτωση, επιδρά σημαντικά στην συμπεριφορά των υφισταμένων τους, καθώς έρχεται αντιμέτωπη με την αγωνία και το άγχος που αυτοί βιώνουν. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ψυχολογίας του στρατεύματος και στην επίτευξη του αποτελέσματος, λαμβάνει το ενδυναμωμένο ηθικό, το οποίο μπορεί να κρατήσει ενωμένο το στράτευμα στον αγώνα (Keith , 1994).

Επιπροσθέτως, η επιχειρησιακή ηγεσία, εντός της στρατιωτικής δομής περιλαμβάνει τις Ταξιαρχίες, τις Μεραρχίες, τα Σώματα Στρατού, καθώς και την Στρατιά. Οι ηγέτες των δομών αυτών, σχεδιάζουν και διαμορφώνουν τις κατάλληλες συνθήκες και τους συσχετισμούς, έτσι ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν τον ρόλο τους, το πρώτο επίπεδο της άμεσης ηγεσίας (Keith , 1994). Οι ηγέτες αυτοί θα πρέπει να γνωρίζουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοί τους, κάτι που μπορεί να γίνει εφικτό μέσω των τακτικών επιθεωρήσεων στο σύνολο των δομών του στρατεύματος. Ακόμη, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός η ηγεσία να μπορεί να διαμορφώσει την κατάλληλη πολιτική για την υποστήριξη των υφισταμένων, ενώ θα πρέπει να είναι και βέβαιη ότι εφαρμόζεται στο σύνολο των σχηματισμών, χωρίς να υπάρχουν προβλήματα και δυσλειτουργίες (Stogdill , 1948).

Τέλος, σε στρατηγικό επίπεδο στις υπηρεσίες του στρατού, οι ηγέτες είναι οι Αρχηγοί των Γενικών Επιτελείων των τριών κλάδου του στρατού καθώς και ο Αρχηγός ΓΕΕΘΑ. Η ηγεσία στο επίπεδο αυτό θα πρέπει να έχει αναπτυγμένες επαρκώς τις κατάλληλες ικανότητες και να είναι σε θέση να μπορεί να αξιολογήσει τα δεδομένα ώστε να δύναται να γίνει λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες πίεσης. Το επίπεδο αυτό είναι ιδιαίτερα αυξημένης ευθύνης και είναι υπεύθυνο για την διαμόρφωση της οργανωτικής δομής και της διάρθρωσης του στρατού. Επίσης, αποφασίζει τις προτεραιότητες σχετικά με την κατανομή των πόρων τόσο εν καιρώ πολέμου, όσο και εν καιρώ ειρήνης.

Επιπλέον, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι στο στρατό ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να διαμορφώσει το όραμα του στρατεύματος και κατ' επέκταση να προετοιμάσει το στράτευμα για την μελλοντική πορεία του και εξασφάλιση κατάκτησης των στόχων και το όραμά του. Η ιδιαιτερότητα της στρατιωτικής ηγεσίας έγκειται στο ότι ο ηγέτης οφείλει να στηρίζεται και να

εμπιστεύεται τους υφιστάμενους, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι εις γνώση του κάθε κίνηση ή στρατηγική που σχεδιάζεται ή ακολουθείτε από το στράτευμα (Γενικό Επιτελείο Στρατού, 1988).

Σύμφωνα με το Γενικό Επιτελείο Στρατού (2002), ο ηγέτης σε ένα στράτευμα κατέχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο καθώς δύναται να επηρεάζει σημαντικά και να κατευθύνει την μελλοντική πορεία του στρατεύματος προκειμένου οι αποστολές να εκτελούνται με απόλυτη προσήλωση. Παράλληλα, εξίσου σημαντικός ρόλος στο στρατό ανήκει στον διοικητή, ο οποίος όταν απαιτηθεί/χρειαστεί οφείλει να είναι ο ηγέτης των νέων στο πεδίο μάχης. Η αποστολή αυτή κρίνεται άκρως σημαντική και απαιτεί το στράτευμα και ο διοικητής να λειτουργούν σε συνθήκες υψηλής εμπιστοσύνης, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους.

Χαρακτηριστικό της στρατιωτικής ηγεσίας αποτελεί η εξοικείωση με την λήψη αποφάσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ηθική, νομιμότητα και εφαρμογή των κανόνων δικαίου. Ο ηγέτης δρα ιδιαίτερα θετικά για τους υφισταμένους και έτσι τον ακολουθούν χωρίς δισταγμό. Αποστολή του στρατιωτικού ηγέτη είναι να προετοιμάζει τους υφισταμένους του για κατάσταση του πολέμου και μάλιστα όσο καλύτερη είναι η προετοιμασία αυτή, τόσο περισσότερο πιθανό είναι να απομακρύνεται ο κίνδυνος για στρατιωτική σύρραξη (Jenkins , 1947). Ο στρατιωτικός ηγέτης είναι αυτός που φροντίζει έτσι ώστε να υπάρχει η σωστή αντιμετώπιση των υφισταμένων του εντός της στρατιωτικής δομής, η παροχή άρτιας εκπαίδευσης προς αυτούς και η διασφάλιση των καλύτερων συνθηκών διαβίωσης (Box , 2012).

Αναφορικά με το στρατιωτικό ήθος, πρόκειται για το σύνολο των στρατιωτικών αρετών, καθώς και στοιχείων, όπως είναι οι θεμελιώδεις αξίες, οι θεμελιώδεις στρατιωτικές αξίες, καθώς και η πεποίθηση και πίστη στις προαναφερθείσες αρχές. Οι στρατιωτικοί ηγέτες καλούνται να μεταλαμπαδεύσουν το ήθος και τις αξίες τους στου υφισταμένους τους, έτσι ώστε να προετοιμάσουν για τον ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν για την πατρίδα (Δημητρούλης , 2015). Ο στρατιωτικός ηγέτης θα πρέπει να ενεργεί με σοβαρότητα και επαγγελματισμό, είτε αυτός φέρει την στρατιωτική στολή, είτε φοράει πολιτική ενδυμασία. Τα στοιχεία της προσωπικότητας του στρατιωτικού ηγέτη, θα πρέπει να εναρμονίζονται πλήρως με την σωματική, την ψυχική και την πνευματική του ικανότητα. Βασικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη είναι η θέληση του για την άσκηση της ηγεσίας, καθώς και οι ικανότητες που έχει. Η προσωπικότητα του ηγέτη θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από στοιχεία όπως είναι οι αρετές, οι αρχές, οι αξίες και τα κίνητρα, στοιχεία που συγκροτούν την προσωπικότητά του, ενώ θα πρέπει να χαρακτηρίζεται και από στρατιωτικό πνεύμα (Μαυρόπουλος , 2012).

Επιπροσθέτως, χαρακτηριστικό του στρατιωτικού ηγέτη είναι το ενδιαφέρον που επιδεικνύει για την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους του εντός του

στρατιωτικού οργανισμού. Εν αντιθέσει με έναν αδιάφορο ηγέτη, ο ηγέτης που ενδιαφέρεται για το στράτευμα και για την επίτευξη των στόχων του, επιδιώκει να κατανοήσει πλήρως τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοί του, όχι μόνο από υποχρέωση, αλλά από πραγματικό ενδιαφέρον (Fisher, 2011). Παράλληλα, ο ηγέτης δημιουργεί συναισθηματική ταύτιση, ενώ έχει τη δυνατότητα να ενεργεί ως παράγοντας αλλαγής για το στράτευμα. Παράλληλα, έχει τη δυνατότητα να διαχειρίζεται τις εξωτερικές και εσωτερικές κρίσεις και να συμβάλει στην λείανση των συγκρούσεων και τριβών μεταξύ των υφισταμένων καθώς και μεταξύ της ηγεσίας και των υφισταμένων (Ministry of Defence, Defence Academy of the United Kingdom, Defence Leadership Center (2004).

Οπότε, ο ρόλος του στρατιωτικού ηγέτη, λόγω της ιδιαίτερης φύσης των στρατιωτικών οργανισμών, περιλαμβάνει περισσότερο από οτιδήποτε άλλο, την ενδυνάμωση των οργανωσιακών μελών τόσο σωματικά όσο και ψυχικά, την έμπνευση και την παρακίνηση του στρατεύματος ενώ ταυτόχρονα φροντίζει να διατηρείται η πειθαρχία έτσι ώστε να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις της στρατιωτικής συμπεριφοράς (Δημητρούλης , 2015). Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο στρατιωτικός ηγέτης θα πρέπει ορισμένες φορές να είναι άκρως αυστηρός και ως ένα βαθμό αυταρχικός, για κάποιο χρονικό διάστημα, κυρίως όταν επικρατούν καταστάσεις, όπου οι υφιστάμενοι δεν χαρακτηρίζονται από την αναγκαία ωριμότητα και εμπειρία, καθώς και όταν επικρατούν ακραίες συμπεριφορές εκ μέρους τους και ιδίως όταν οι συμπεριφορές αυτές εκδηλώνονται στο πεδίο της μάχης ή σε κρίσιμες καταστάσεις για το στράτευμα (Μαυρόπουλος , 2012).

Τα παλαιότερα χρόνια ο όρος ηγέτης στο στρατό ήταν συνώνυμο της δύναμης της θέσης, του ελέγχου, του αυταρχισμού και της τυφλής υπακοής. Όμως στις μέρες μας, τα χαρακτηριστικά αυτά δεν συνάδουν με τις σημερινές υψηλές επιδόσεις της στρατιωτικής ηγεσίας. Πλέον η ανάπτυξη της ηγεσίας στις στρατιωτικές οργανώσεις είναι ζήτημα ζωτικής σημασίας και αποτελεί κεντρικό θέμα της σημερινής στρατιωτικής εκπαίδευσης και εξέλιξης των ατόμων που εκπαιδεύονται στις στρατιωτικές υπηρεσίες. Η επιλογή των ηγετών στη διοικητική πυραμίδα των στρατιωτικών οργανισμών διαφοροποιείται από άλλες οργανώσεις – επιχειρήσεις, καθώς ο στρατός εκπαιδεύει το προσωπικό που εργάζεται σε αυτόν, τους διαμορφώνει και συμβάλλει στην εξέλιξή τους, ξεκινώντας από τις βάσεις και οδηγώντας τους στην ηγεσία. Βέβαια τα άτομα που θα καταλήξουν να γίνουν ηγέτες, θα πρέπει εκτός από τις δεξιότητες που θα πρέπει να αποκτήσουν, θα πρέπει να αποδείξουν και ηγετική ικανότητα. Αυτός ο τύπος συνεχούς κατάρτισης συνεχίζεται κατά τη διάρκεια όλης της στρατιωτικής σταδιοδρομίας των ατόμων που εργάζονται στις στρατιωτικές υπηρεσίες και αυτό έχει ως

αποτέλεσμα ο στρατός να αποτελείται από ένα διαρκώς εξελισσόμενο εργατικό δυναμικό από το οποίο προκύπτουν οι ηγέτες του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ – ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 Ηγετικό Στυλ

2.1.1 Εισαγωγή

Η επιλογή ενός ηγετικού στυλ από ένα άτομο δε σημαίνει ότι θα είναι και αποτελεσματικό. Το στυλ του ηγέτη εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι (Χυτήρης, 2006· Μπουραντάς, 2005, 2002· Yukl, 2002, 2009· Papa, et.al., 2013):

- α) ο χαρακτήρας, η εκπαίδευση, η εμπειρία και οι διοικητικές ικανότητες του μάνατζερ,
- β) ο χαρακτήρας, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η γνώση του έργου και του στόχου των μελών της ομάδας και
- γ) οι συνθήκες της παρούσας κατάστασης, όπως το ηγετικό στυλ των διευθυντών και οι πολιτικο-οικονομικο-τεχνολογικές συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό.

Οπότε, για να επιλέξει το άτομο που διοικεί το στυλ ηγεσίας που θα ήταν καλύτερο για να υιοθετήσει, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τόσο τη χρονική περίοδο, όσο και τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που θα κληθεί να διοικήσει.

2.1.2 Βασικές κατηγορίες Ηγετικού Στυλ

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Μπουραντάς, 2005· Χυτήρης, 2006· Μπουραντάς, 2002· Saitis & Saiti, 2018· Yukl, 2002, 2009· Papa, et.al., 2013· Williams & Johnson, 2004· Saiti & Stefou, 2020), τρία είναι τα βασικά στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

Αυταρχικό στυλ: Στην περίπτωση αυτή το άτομο που διοικεί είναι αυτό που λαμβάνει τις αποφάσεις, ασκεί διοίκηση με επιβλητικό τρόπο και επιβάλλεται μέσω της άσκησης εξουσίας από τη θέση που κατέχει. Το άτομο αυτό δίνει εντολές στα μέλη της ομάδας, δίχως εξηγήσεις ή διευκρινίσεις, προκειμένου να τις εκτελέσουν. Τα άτομα που εκτελούν τις εντολές δε φέρουν καμία ευθύνη, απλά εκτελούν. Το άτομο που διοικεί με αυτό το στυλ δεν χαίρει εμπιστοσύνη από τα μέλη της ομάδας, με αποτέλεσμα η απόδοση της ομάδας να είναι υψηλή μόνο όταν ο

ηγέτης είναι παρών. Οι έπαινοι και η παρακίνηση των εργαζομένων γίνεται με προσφορά επιπλέον οικονομικών απολαβών.

Δημοκρατικό στυλ: Ο ηγέτης με δημοκρατικό στυλ διακατέχεται από υψηλό αίσθημα εμπιστοσύνης στις ικανότητές του, σέβεται και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις επιθυμίες, τις απόψεις και τις ιδέες της ομάδα του, βάζει στόχους και λαμβάνει αποφάσεις με την συμβολή της ομάδας του. Σε περίπτωση που λάβει κάποια απόφαση δίχως τη συμμετοχή τους, εξηγεί τους λόγους που τον ώθησαν σε αυτή την κίνηση. Η παρακίνηση των υπαλλήλων και οι έπαινοι γίνονται με βάση αντικειμενικών κριτηρίων. Στην περίπτωση αυτή η ομάδα δέχεται πιο εύκολα αλλαγές και νεοτερισμούς, υπάρχει υψηλό το αίσθημα της ευθύνης, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα είναι υψηλή διαρκώς (με ή χωρίς την παρουσία του ηγέτη) και η ομάδα χαρακτηρίζετε από ομαδικό πνεύμα.

Εξουσιοδοτικό στυλ: Ο ηγέτης που υιοθετεί το συγκεκριμένο στυλ δείχνει να μην έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του, δεν θέτει στόχους στην ομάδα, δίνει εξουσία και ελευθερία στα μέλη της ομάδας, καθώς εξουσιοδοτεί τα μέλη της για διάφορα θέματα. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τους υφιστάμενους γίνονται βάση των επιθυμιών του ηγέτη, η αποδοτικότητα είναι περιορισμένη, δεν υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από τα μέλη για εργασία καθώς το ομαδικό πνεύμα είναι πολύ χαλαρό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ περιορισμένος

2.1.3 Άλλες κατηγορίες Ηγετικού στυλ

Εκτός των ανωτέρω υπάρχουν δύο ακόμα κατηγορίες Ηγετικού στυλ, οι οποίες είναι ο Πειστικό Στυλ Ηγέτη και το Ανθρωπιστικό στυλ Ηγέτη (Achua, 2015· Kotter, 1990· Northouse, 2006· Χατζόγλου, 2010).

Πειστικό στυλ Ηγέτη: στην περίπτωση αυτή ο Ηγέτης δίνει εντολές στα μέλη της ομάδας του, αφού πρώτα εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να κάνουν αυτό που τους ζητάει να κάνουν. Πρόκειται για ένα πιο χαλαρό στυλ από το αυταρχικό στυλ. Ο Ηγέτης δίνει ελευθερία στα μέλη του αφού πρώτα συζητήσει μαζί τους τον τρόπο επιτέλεσης του έργου που αναλαμβάνουν.

Ανθρωπιστικό στυλ Ηγέτη: ο ηγέτης με το συγκεκριμένο στυλ ζητά τη συμμετοχή της ομάδας του στη λήψη των αποφάσεων και εξουσιοδοτεί κάποιες φορές μέλη της όταν πρόκειται για θέματα που τους αφορούν ή τα έχουν αναλάβει. Η συμμετοχή των εργαζομένων ενισχύεται και κρίνεται αναγκαία. Ο Ηγέτης ασχολείται με τις προσωπικότητες, τις γνώσεις, τις ικανότητες

και τις απόψεις των μελών της ομάδας του και ενισχύει το ρόλο τους μέσα από τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων

Υπάρχουν και άλλες σύγχρονες κατηγορίες προτύπων ηγεσίας οι οποίες έχουν κατά καιρούς εμφανιστεί στη διεθνή βιβλιογραφία (Χατζόγλου, 2010· Ιορδάνογλου, et al 2016· Μπουραντάς, 2017· Bass, 2006· Pearce & Conger, 2003) και είναι ως εξής:

Ηγεσία του οραματιστή: ο ηγέτης στην περίπτωση αυτή δίνει ιδιαίτερη σημασία στις απόψεις των εργαζομένων του, λειτουργεί ως σύμβουλός τους και εξηγεί λεπτομερώς το τι πρέπει να κάνουν και πως μπορούν να το κάνουν προκειμένου να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί. Επαινεί και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους και εξασφαλίζει με τη συμπεριφορά του ένα θετικό κλίμα εργασίας που όταν κριθεί σκόπιμο να γίνει κάποια αλλαγή στον οργανισμό, ή ακόμα και στο όραμα του οργανισμού, τα μέλη της ομάδας το δέχονται θετικά.

Ηγέτης-Coach: πρόκειται για τον τύπο του ηγέτη που είναι κατά κύριο λόγο οραματιστής, κάνει διαχωρισμό καθηκόντων στα μέλη της ομάδας του, ευνοεί την επιμόρφωση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Με αυτόν τον τρόπο ηγεσίας, ο προσωπικός στόχος κάθε υπαλλήλου συνδέεται με τους στόχους του οργανισμού, οπότε επιτυγχάνεται η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Ουσιαστικά καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας με τρόπο τέτοιο που τους ενισχύει το αίσθημα της ευθύνης, της προσφοράς και του ομαδικού πνεύματος.

Επιβλητικός Ηγέτης: η περίπτωση αυτή είναι συνδεδεμένη με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Πρόκειται για τον ηγέτη που δίνει εντολές με στυλ διαταγής, απειλεί εύκολα, ελέγχει διαρκώς τους υπαλλήλους προκαλώντας άγχος, καταστρέφει το θετικό κλίμα εργασίας, επιδιώκει να μην υπάρχει καλή σχέση ανάμεσα στους εργαζομένους και απολύει ή απομακρύνει ανθρώπους που είναι πολύ καλοί στη δουλειά τους. Είναι σαφές ότι πρόκειται για έναν αρνητικό τρόπο ηγεσίας ενός οργανισμού, όμως μπορεί να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις προβληματικών εργαζομένων, οικονομικής κρίσης του οργανισμού και σε περιπτώσεις που απαιτούνται ριζικές αλλαγές.

Μετασχηματιστικός Ηγέτης: πρόκειται για τον τύπο του ηγέτη που δημιουργεί το όραμα του οργανισμού και καθοδηγεί την ομάδα στην αλλαγή. Είναι ο ηγέτης που προκαλεί με τη συμπεριφορά του την αφοσίωση της ομάδας, ενισχύοντας το ηθικό και την απόδοση των μελών της, μέσω της συλλογικότητας, της αναγνωρισιμότητας και της εκτίμησης τους έργου τους.

Συναλλακτικός Ηγέτης: είναι ο τύπος του ηγέτη που διευθύνει, που εποπτεύει, που οργανώνει και επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στην απόδοση της ομάδας. Στην περίπτωση αυτή, ο ηγέτης επιτυγχάνει τη συμμόρφωση των εργαζομένων μέσω της τιμωρίας και των ανταμοιβών.

Πρόκειται για το είδος του ηγέτη που δε θέλει την αλλαγή και εφαρμόζεται συνήθως σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και κρίσεων.

2.1.4 Επιδρώντες παράγοντες

Για την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, θα πρέπει ο ηγέτης να ερευνά την κάθε περίπτωση ξεχωριστά και ως σύστημα. Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή αυτή είναι τα κριτήρια που θέτει ο ηγέτης και το που προσανατολίζεται, οι βασικότεροι εκ των οποίων είναι (Drucker, 1996· Bradeberry & Greaves, 2009· Kotter, 1990· Stogdill, 1948· Picken, 2000· Χυτήρης, 2006):

- το όραμα και οι στόχοι
- το περιβάλλον του οργανισμού, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό,
- οι πολιτικές συγκυρίες
- η οικονομική κατάσταση
- το ανθρώπινο δυναμικό και το κατά πόσο μπορούν να υιοθετήσουν το όραμα
- η ηγεσία του. Το στυλ ηγεσίας του οργανισμού
- η κουλτούρα του οργανισμού
- η πορεία του οργανισμού
- η τυχόν ανάγκη για αλλαγή
- η τυχόν κρίση που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί
- η θέση στην διοικητική πυραμίδα που θα λάβει το άτομο που θα διοικήσει
- οι προσδοκίες του οργανισμού και των ασκούντων διοίκηση
- τα χαρακτηριστικά, η διάθεση, η εκπαίδευση και οι ικανότητες του ηγέτη

Οπότε, το άτομο που διοικεί θα πρέπει να έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να μπορεί να διακρίνει το στυλ ηγεσίας που χρειάζεται κάθε φορά να υιοθετήσει προκειμένου να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός. Υπάρχουν δύο είδη ηγετικής συμπεριφοράς. Στο πρώτο ο ηγέτης εστιάζει το ενδιαφέρον του στους ανθρώπους και θεωρεί τον άνθρωπο ως τον υψηλότερο συντελεστή παραγωγής. Ενώ στο δεύτερο, ο ηγέτης εστιάζει το ενδιαφέρον του στα καθήκοντα και τους στόχους. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης έχει σαν πρωτεύον στόχο την ολοκλήρωση του έργου και πιστεύει ότι αν οι στόχοι επιτευχθούν, τότε και οι εργαζόμενοι θα είναι

ικανοποιημένοι. Όμως για να είναι ένας ηγέτης επιτυχημένος θα πρέπει να εξισορροπεί το ενδιαφέρον του ανάμεσα στον άνθρωπο και στους στόχους (Μπουραντάς 2002· Χυτήρης, 2017).

2.2 Ηγετικά στυλ, οργανωσιακή δομή και εργασιακή απόδοση

Είναι γνωστό στην βιβλιογραφία ότι η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες ενώ η δομή ενός οργανισμού έχει σχέση αλληλεπίδρασης με την ηγεσία. Με βάση τους Kerr, Schriesheim, Murphy & Stogdill (1974), το τρίπτυχο ηγετική συμπεριφορά, οργανωσιακή δομή και στοιχεία παρακίνησης των εργαζομένων καθορίζουν την οργανωσιακή απόδοση. Συγκεκριμένα, οι παρακάτω μεταβλητές παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Με βάση τους Kerr, Schriesheim, Murphy & Stogdill (1974), House (1971), Hunt & Lebscher (1973), Halpin (1954), Holloman (1967), Fleishman (1973) κ.ά., οι σημαντικότερες είναι:

Πίεση. Οι πηγές πίεσης μέσα σε έναν εργασιακό χώρο μπορεί να πάρουν διάφορες μορφές όπως π.χ. αναγκαιότητα των στόχων. Σε περιπτώσεις πίεσης, η ηγετική συμπεριφορά δεν μπορεί να είναι η ίδια. Εξαρτάται από την οργανωσιακή δομή που ακολουθεί ο οργανισμός. Έτσι, σε στρατιωτικούς οργανισμούς που ακολουθούν μια αυστηρή ιεραρχική δομή με έντονο το στοιχείο της πειθαρχίας, η ηγετική συμπεριφορά δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην μορφή της δομής και λιγότερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση. Η ηγεσία και συγκεκριμένα η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, η εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων και η φύση του επαγγέλματος και η φύση των οργανωσιακών στόχων. Αυτό σημαίνει ότι η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέονται ενώ η απόδοση μπορεί να ευνοηθεί ή όχι από την οργανωσιακή δομή, με βάση το βαθμό ικανοποίησης που απορρέει από παράγοντες όπως η φύση των στόχων

Ο βαθμός πληροφόρησης. Η ροή των πληροφοριών παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση. Η ικανοποίηση των μελών που προέρχεται από τη δομή δηλαδή το κατά πόσο η οργανωσιακή δομή εξυπηρετεί την ροή των πληροφοριών αποτελεί σημαντικό παράγοντα εργασιακής απόδοσης. Η ηγετική συμπεριφορά ως προς την ροή των πληροφοριών εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μελών (π.χ. ανταγωνιστικότητα) και την φύση των οργανωσιακών στόχων.

Το επίπεδο ιεραρχίας. Η φύση της οργανωσιακής δομής επηρεάζει διαφορετικά τα επίπεδα της ιεραρχίας (χαμηλό και υψηλό επίπεδο ιεραρχίας). Σε αυτό σημαντικό ρόλο και ο βαθμός αυτονομίας του επαγγέλματος.

Οι προσδοκίες των οργανωσιακών μελών. Οι προσδοκίες αποτελούν τον παράγοντα που επηρεάζει το τρίπτυχο ηγετική συμπεριφορά, δομή και απόδοση. Βέβαια, και εδώ, σημαντικό ρόλο παίζει ο βαθμός αυτονομίας του επαγγέλματος.

Αναλογία μεταξύ ηγετικού στυλ και εργασιακής ικανοποίησης. Σε αυτή την περίπτωση το ενδιαφέρον της κεντρικής διοίκησης του οργανισμού για τους εργαζόμενους μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση και ταυτόχρονα να παίζει ένα ρόλο διευκόλυνσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δομής.

Αυτονομία. Ο βαθμός αυτονομίας των εργαζομένων είναι σημαντικός. Αυτό βέβαια εξαρτάται από τη φύση του επαγγέλματος. Ο βαθμός αυτονομίας σχετίζεται με το κατά πόσο η διοίκηση του οργανισμού ασκεί πιεστικό έλεγχο στους εργαζόμενους. Η μεγαλύτερη αυτονομία των εργαζομένων και ο διακριτικός διοικητικός έλεγχος αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, την δημιουργικότητα και την απόδοση.

2.3 Θεωρία X, Ψ

2.3.1 Εισαγωγικά

Σύμφωνα με τον McGregor D. (1960) τα βασικά στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζουν τις ηγετικές συμπεριφορές είναι δύο. Το πρώτο είναι το αυταρχικό στυλ και το δεύτερο είναι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Με βάση τα δύο αυτά στυλ ο McGregor ανέπτυξε την θεωρία X και Ψ. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές κατηγορίες ηγετών με διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογία ως προς τους εργαζόμενους. Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο κατανοούν οι managers τις συμπεριφορές των υπαλλήλων τους και βάση του τρόπου αυτού τους διοικούν (Χυτήρης, 2006· Μπουραντάς, 2002· Bass, 2006· McGregor, 1960).

2.3.2 Θεωρία X

Οι ηγέτες που ανήκουν στο πρώτο στυλ πιστεύουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι αγαπούν την εργασία, δεν επιθυμούν να αναλαμβάνουν ευθύνες, δεν έχουν φαντασία και δυνατότητα να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Οπότε στην περίπτωση αυτή, ο ηγέτης ασκεί επιβλητικά την

εξουσία του με στενό έλεγχο και τιμωρία. Πρόκειται για την θεωρία X του McGregor, όπου αποτελεί ένα σύνολο υποθέσεων στην οποία βασίζεται το αυταρχικό στυλ συμπεριφοράς και θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι αντιπροσωπεύει μία αρκετά ξεπερασμένη συμπεριφορά που θεωρεί ότι οι άνθρωποι από τη φύση τους είναι οκνηροί και κάποιος πρέπει να τους πιέζει για να εργαστούν (Χυτήρης, 2006· Μπουραντάς, 2002· Saitis & Saiti, 2018· Simkins, 2000).

Οι βασικές τρεις παραδοχές της θεωρίας X είναι α) ότι οι περισσότεροι άνθρωποι από τη φύση τους αντιπαθούν να εργάζονται και είναι κάτι που όταν μπορούν το αποφεύγουν, β) λόγω αυτής της αντιπάθειας ως προς την εργασία, τα άτομα θα πρέπει να εξαναγκάζονται να εργάζονται, να απειλούνται και να καθοδηγούνται ώστε να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού και γ) οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να τους κατευθύνουν, δεν έχουν φιλοδοξίες και νιώθουν ασφάλεια με το να τους καθοδηγούν (Χυτήρης, 2006· Μπουραντάς, 2002· Saitis & Saiti, 2018).

Σύμφωνα με τη θεωρία X η χαμηλή απόδοση των υπαλλήλων οφείλεται στην ανικατότητά τους να αυτοπαρακινηθούν και να λάβουν πρωτοβουλίες. Όμως υπάρχει και η μία άλλη θεωρία (θεωρία Ψ) που υποστηρίζει ότι αν οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να αποδώσουν, αδιαφορούν, αποφεύγουν τις ευθύνες και είναι οκνηροί, τότε το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η διοίκηση δεν κατάφερε να τους υποκινήσει σωστά και να τους δώσει τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις ικανότητες και δυνατότητές τους (McGregor, 1960· Μπουραντάς, 2002· Bass, 2006· Saitis & Saiti, 2018).

2.3.3 Θεωρία Ψ

Στη θεωρία Ψ ανήκει η ομάδα των ηγετών με δημοκρατικό στυλ συμπεριφοράς που βασίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων, όπου θεωρούν ότι ο άνθρωπος κατά μέσο όρο αγαπά την εργασία, είναι υπεύθυνος και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν κρίνει ότι αυτό μπορεί να γίνει εφικτό βάση συνθηκών. Σε αυτή την περίπτωση, όπως ήταν αναμενόμενο, ο ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός.

Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ του McGregor (1960) οι υπάλληλοι συμπεριφέρονται διαφορετικά αν αυτοί που διοικούν εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην ανθρώπινη φύση. Πρόκειται για μία πιο αισιόδοξη και αποτελεσματική θεωρία, η οποία ερμηνεύεται από τις εξής παραδοχές (Χυτήρης, 2006· Μπουραντάς, 2002· McGregor, 1960):

- η σωματική και ψυχική κούραση των εργαζομένων είναι κάτι φυσιολογικό και δεν είναι δείγμα δυσαρέσκειας ως προς την εργασία,

- ο διαρκής έλεγχος και η τιμωρία δεν αποτελεί τρόπο που αποδίδει σε μακροχρόνιο ορίζοντα, καθώς διαλύει το θετικό κλίμα εργασίας και δεν δίνει την ευκαιρία στους ανθρώπους να καθοδηγούν και να αυτοελέγχουν τους εαυτούς τους για την επίτευξη των στόχων τους,
- οι στόχοι και η επίτευξή τους συνδέονται με τις οικονομικές απολαβές, την εκτίμηση της εργασίας τους και την κάλυψη των αναγκών αυτεπιβεβαίωσης,
- οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν φιλοδοξίες και θέλουν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Αυτό όμως συνδέεται με τη στάση της διοίκησης, δηλαδή αν τους προσφέρει εκπαίδευση, δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες και τους δίνει αίσθημα ασφάλειας,
- αν αφήσει η διοίκηση τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν την φαντασία τους και τις ικανότητές τους και να μπορέσουν μέσω της δημιουργικότητάς τους να λύσουν προβλήματα του οργανισμού,
- στις συνθήκες που επικρατούν στη σύγχρονη ζωή οι διανοητικές ικανότητες των εργαζομένων αξιοποιούνται σε μικρό βαθμό.

2.4 Στυλ Ηγεσίας LIKERT

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες σχετικά με τα στυλ ηγεσίας που υιοθετούνται από τους διοικούντες. Ο Διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan, Rensis Likert και η ομάδα του επί σειρά ετών ερευνήσαν το φαινόμενο της ηγεσίας (Huczynski et al, 2007· Hall, 1972). Συγκεκριμένα, προσπάθησαν με τη βοήθεια διαφόρων χαρακτηριστικών να αναπαραστήσουν την ηγετική συμπεριφορά και στη συνέχεια ενσωμάτωσαν τα χαρακτηριστικά αυτά τόσο σε διοικητικές λειτουργίες όπως αυτή του ελέγχου και της διαδικασίας λήψης απόφασης όσο και σε θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς όπως είναι η σχέση παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης.

Ο Likert (1961) υποστήριξε ότι η σχέση της ηγετικής συμπεριφοράς και της εργασιακής απόδοσης στηρίζεται σε μια σειρά από μεταβλητές, τις οποίες ονόμασε «παρεμβαίνουσες». Οι μεταβλητές αυτές είναι α) η ομαδική εργασία, β) η παρακίνηση, γ) η θέσπιση υψηλών στόχων και δ) ο συντονισμός της ομάδας (Blanchard, 2008· Kotter, 1990· Robbins S. & Judge, T., 2011· Picken, 2000· Μπουραντάς, 2002).

Κατόπιν, τα ηγετικά χαρακτηριστικά τα ταξινόμησαν σε τέσσερα συστήματα ηγεσίας, τα οποία είναι α) το αυταρχικό - εκμεταλλευτικό, β) το καλοπροαίρετο αυταρχικό, γ) το συμβουλευτικό και δ) το συμμετοχικό (Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Πίνακας ηγετικής συμπεριφοράς στο σύστημα 1-4 του Likert

Σύστημα 1	Σύστημα 2	Σύστημα 3	Σύστημα 4
Εκμεταλλευτικό/ Αυταρχικό	Φιλανθρωπικό/ Αυταρχικό	Συμβουλευτικό	Επιχειρηματικό/ Συμμετοχικό

(Πηγή: Μπουραντάς, 2003, σ. 330)

2.4.1 Τέσσερα Συστήματα Ηγεσίας

Με βάση τη βιβλιογραφία (Μπουραντάς, 2003, 2005· Χυτήρης, 2017· Achua, 2015· Goleman, Boyatzis, & McKEE, 2014), υπάρχουν τέσσερα συστήματα ηγεσίας:

Αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα. Το συγκεκριμένο σύστημα ηγεσίας στηρίζεται στην δύναμη της εξουσίας, στην λήψη των αποφάσεων στα ανώτερα ιεραρχικά διοικητικά επίπεδα, στον αυστηρό έλεγχο και στον περιορισμό της αυτονομίας των οργανωσιακών μελών, κάτι που οδηγεί στην ανάπτυξη του αισθήματος του φόβου ανάμεσα στα οργανωσιακά μέλη και στην οργανωσιακή σιωπή. Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα, οι αποφάσεις και οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από τα άτομα που βρίσκονται ιεραρχικά στην κορυφή της πυραμίδας και φτάνουν στους υφιστάμενους υπαλλήλους με την μορφή εντολών. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν δικαίωμα να αλλάξουν ή να επέμβουν στις εντολές αυτές (μόνο άτυπα). Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας και του έντονου ελέγχου. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και το εργασιακό κλίμα είναι αρνητικό, καθώς οι σχέσεις μεταξύ υφιστάμενων και διοικούντων είναι ανύπαρκτες. Αρχικά, είναι το εκμεταλλευτικό αυταρχικό (σύστημα 1), δηλαδή ένα στυλ ηγεσίας που

Καλοπροαίρετο αυταρχικό: το καλοπροαίρετο ή φιλανθρωπικό αυταρχικό, έχει ως βασική αρχή τόσο την τιμωρία όσο και την ανταμοιβή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, αλλά οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται μόνο από τη Διοίκηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο ηγέτης είναι αυταρχικός, επιτρέπει όμως κάποια μορφή επικοινωνίας με τους υφιστάμενους του προκειμένου να τους δείξει ότι είναι προσιτός

και γίνεται αυστηρός για το καλό τους. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μια μορφή επικοινωνία και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά.

Συμβουλευτικό σύστημα: Στο συμβουλευτικό σύστημα χαρακτηριστικό αποτελεί ότι, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στους εργαζομένους. Ο ηγέτης εστιάζει και επενδύει στην αμφίδρομη επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας του. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι συμβουλεύουν τους προϊστάμενους και τους διοικούντες και με την ενέργεια αυτή πολλές φορές επιτυγχάνεται η δημιουργικότητα και η αποτελεσματικότητα.

Συμμετοχικό σύστημα: Στο συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων και οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες. Στο σύστημα αυτό κυριαρχεί η αμφίδρομη επικοινωνία, η ομαδικότητα και η συλλογικότητα. Σύμφωνα με τον Likert το σύστημα αυτό αποτελεί και το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό στυλ ηγεσίας.

2.5 Το διοικητικό πλέγμα ή σχάρα Blake - Mouton

Πρόκειται για μία θεωρία που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 από τους Blake & Mouton του Πανεπιστημίου του Texas, βάσει της οποίας ξεχωρίζει διαφορετικούς τύπους ηγέτη και ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με το βαθμό του ενδιαφέροντος του ηγέτη για την εργασία και τον εργαζόμενο (Blake & Mouton, 1964). Έτσι λοιπόν, η θεωρία αυτή αποτελείται από δύο βασικούς προσανατολισμούς. Στον πρώτο προσανατολισμό το ενδιαφέρον του ηγέτη εστιάζεται στην παραγωγή και την επίτευξη στόχων, ενώ στον δεύτερο προσανατολισμό στον εργαζόμενο (Μπουραντάς, 2005· Χυτήρης, 2017· Achua, 2015· Robbins et al, 2011).

Αναλυτικά, η θεωρία αυτή βασίζεται σε δύο υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη, οι οποίες είναι: α) το ενδιαφέρον του ηγέτη για την πραγματοποίηση των στόχων της παραγωγής (πχ ποιότητα, ποσότητα και απόδοση) και β) το ενδιαφέρον του ηγέτη για το ανθρώπινο δυναμικό (προσωπική ανάπτυξη και ανάδειξη αξίας υπαλλήλων, εξασφάλιση δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής και δημιουργία θετικού κλίματος εργασίας).

Ο συνδυασμός των δύο ανωτέρω προσανατολισμών του ηγέτη, καθώς και το ποσοστό που αντιστοιχεί στην υιοθέτηση κάθε προσανατολισμού από τον ηγέτη, ανάλογα με τις υφιστάμενες συνθήκες, σύμφωνα με τη θεωρία των Blake-Mouton (1964) δείχνει τον τρόπο διοίκησης που ακολουθεί ο ηγέτης. Οι δύο ανωτέρω προσανατολισμοί της θεωρίας αυτής, επηρεάζουν αρκετά

τις σκέψεις, τις αποφάσεις και τις ενέργειες του ηγέτη (Mullins, 2010· Tannenbaum. R, Massarik, F. Wescheler, I.R., 1961).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα πιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας είναι πέντε, τα οποία είναι:

- Το (1,1) στυλ διοίκησης: πρόκειται για τον χειρότερο τρόπο διοίκησης, καθώς ο manager με το συγκεκριμένο στυλ δε δείχνει ενδιαφέρον ούτε για την παραγωγή ούτε για τους εργαζόμενους, δηλαδή δε δείχνει ενδιαφέρον για την πορεία του οργανισμού.
- Το (9,1) στυλ διοίκησης: στην περίπτωση αυτή ο manager δίνει μεγάλο ενδιαφέρον στην παραγωγή και ελάχιστο ενδιαφέρον στα άτομα, τον ενδιαφέρει δηλαδή μόνο το τι πρέπει να γίνει και η εκπλήρωση των στόχων παραγωγής που έχει θέσει.
- Το (5,5) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό διοίκησης ο manager δίνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους εργαζομένους. Ο οργανισμός λειτουργεί σταθερά και ικανοποιητικά, σε μία φάση ισορροπίας. Η απόδοση του οργανισμού εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ παραγωγής και ικανοποίησης των ατόμων.
- Το (1,9) στυλ διοίκησης: στην περίπτωση αυτή ο manager δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στα άτομα και χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή. Σύμφωνα με το σκεπτικό του manager τα άτομα που είναι ικανοποιημένα θα είναι περισσότερο παραγωγικά, οπότε δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων και στη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος.
- Το (9,9) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό διοίκησης, ο manager δείχνει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα. Πρόκειται για τον ιδανικό τρόπο ηγεσίας καθότι ο manager ασχολείται στο μέγιστο και με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων του και με την παραγωγή του οργανισμού του. Δημιουργεί ευχάριστο κλίμα και κλίμα εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους, όπου τους τονίζει τη σημασία εκτέλεσης των καθηκόντων τους.

2.6 Μοντέλο VROOM – YETTON

Οι Vroom-Yetton (1973) ερεύνησαν την αδυναμία των μοντέλων να αποτυπώσουν τη σχέση που συνδέει την συμπεριφορά του ηγέτη και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, οπότε θεώρησαν χρήσιμο να δημιουργήσουν ένα μοντέλο που δείχνει το κενό αυτό. Το μοντέλο αυτό έχει ως στόχο να κατευθύνει τους managers στο να λαμβάνουν αποφάσεις, διερευνώντας 3 κριτήρια την ποιότητα της απόφασης, την αποδοχή της απόφασης από τους εργαζομένους και τη

διάθεσή τους να την υλοποιήσουν και τον χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση. Επιπλέον τονίζει ότι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία του ηγέτη είναι η λήψη αποφάσεων (Vroom et al, 1973· Vroom et al, 1988).

Με βάση τα παραπάνω, διαμορφώθηκαν οι εξής παραλλαγές στα ηγετικά στυλ (Φλώρου, 1993· Μπουραντάς, 2017· Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002):

Αυταρχικό στυλ (Α): ΑΙ,ΑΙΙ:

ΑΙ: Πρώτο αυταρχικό στυλ: στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις για όλη την ομάδα χωρίς να ζητά ουσιαστικά τη συμβολή της.

ΑΙΙ: Δεύτερο αυταρχικό στυλ: στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις για όλη την ομάδα αφού πρώτα λάβει πληροφορίες και δεδομένα από τα μέλη της ομάδας.

Συμβουλευτικό (Σ): ΣΙ,ΣΙΙ:

ΣΙ: Πρώτο συμβουλευτικό στυλ: στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις μετά από διαλογική συζήτηση με τους εργαζόμενούς του και λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις τους.

ΣΙΙ: Δεύτερο συμβουλευτικό στυλ: στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις μετά από διαλογική συζήτηση με τους εργαζόμενούς του σε ομαδικό επίπεδο και λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις τους.

Ομαδικό (Ο):

Ο: Δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ: στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης συζητά με τα μέλη της ομάδας του σε ομαδικό επίπεδο και η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά (Φλώρου Χ., 1993· Μπουραντάς Δ., 2017· Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

2.7 Πρότυπο TANNENBAUM & SMIDT

Σύμφωνα με τη θεωρία των Tannenbaum & Smidt (1973) η αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ ηγεσίας που θα υιοθετήσει ένα άτομο που διοικεί μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, εξαρτάται από τρεις βασικούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί που υποκινούν τους ηγέτες στη λήψη αποφάσεων εστιάζουν στον ηγέτη, στους υφιστάμενους και στην κατάσταση και είναι α) οι δυνάμεις που διαθέτει το άτομο που διοικεί, β) οι δυνάμεις που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και γ)

οι δυνάμεις που δημιουργούνται σε μία κατάσταση (Ζαβλανός, 1998· Μπουραντάς, 2007· Μπουραντάς, 2017· Robbins, Decenzo. & Coulter 2012).

Αρχικά, με τον όρο δυνάμεις του ηγέτη εννοούμε τα στοιχεία και τις ικανότητες που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του. Το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει το άτομο που διοικεί εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητά του, την κλίση του και τις δυνατότητές του. Οι αντιλήψεις του ηγέτη, η στάση που εφαρμόζει όσον αφορά τη συμμετοχή των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων, οι δυνατότητές του, η δύναμη και η τυχόν ανασφάλεια που νιώθει σε συνδυασμό με τις συνθήκες που επικρατούν διαμορφώνουν το τελικό στυλ ηγεσίας (Μπουραντάς Δ., 2002· Drucker, 1996· McShane & Von Glinow, 2009).

Επιπλέον, οι δυνάμεις των εργαζομένων διαμορφώνουν το στυλ ηγεσίας, καθώς όσο πιο κοντά είναι στο ένα από τα δύο άκρα (αυταρχικό ή δημοκρατικό), ορίζεται το τελικό στυλ ηγεσίας. Μερικές από τις δυνάμεις των εργαζομένων είναι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, η ανάληψη ευθύνης, το ενδιαφέρον τους για το έργο, ο σεβασμός στην ηγεσία και η προθυμία να ακολουθούν τον ηγέτη. Τα στυλ ηγεσίας που ικανοποιούν τις δυνάμεις αυτές, παρουσιάζονται ως πιο αποτελεσματικά, (δηλαδή αυτά που τείνουν στα δημοκρατικά στυλ).

Όσον αφορά τις δυνάμεις της κατάστασης, εννοούμε τις δυνάμεις που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης (τον τύπο της οργάνωσης, την αποτελεσματικότητα της ομάδας, τον τύπο του προβλήματος, την πίεση του χρόνου, τα συνδικάτα, την κυβέρνηση, τις τεχνολογικές εξελίξεις, την οικονομική κατάσταση κ).

Το πρότυπο των Tannenbaum και Schmidt (1973) έχει ως στόχο την αποτύπωση του μεγέθους της διευθυντικής διαδικασίας ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο και αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανόηση του όρου της ηγεσίας (Tannenbaum, Massarik, Wescheler, 1961· Μπουραντάς Δ., 2017). Η θεωρία αυτή εστιάζει το ενδιαφέρον της σε δύο προσεγγίσεις εκ των οποίων η μία επηρεάζει την άλλη: στην πρώτη ο μάνατζερ είναι αυτός που λαμβάνει αποφάσεις για λογαριασμό των εργαζομένων και στην δεύτερη ο εργαζόμενος συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στην πρώτη περίπτωση το στυλ του ηγέτη διακρίνεται ως αυταρχικό και χαρακτηρίζεται από το ότι ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις, τις ανακοινώνει και προσπαθήσει να πείσει τους εργαζομένους για αυτές. Λειτουργεί κυρίως αυταρχικά και δεν ενδιαφέρεται για τις επιθυμίες των εργαζομένων. Κύριος στόχος του είναι η παραγωγή. Αντίθετα, στη δεύτερη περίπτωση ο ηγέτης εστιάζει το ενδιαφέρον του στη γνώμη και στις απόψεις της ομάδας του. Πρόκειται για δημοκρατικό στυλ ηγέτη όπου ο ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους να λειτουργούν μέσα σε

όρια που έχει καθορίσει ο ίδιος και τους ενθαρρύνει να εξελιχθούν και να δίνουν λύσεις (Day, 2000· Pearce & Conger, 2003· Robbins & Judge, 2011· Μπουραντάς, 2007· Μπουραντάς, 2017).

Μεταξύ των δύο ανωτέρω περιπτώσεων στυλ ηγέτη είναι δυνατόν να υπάρξουν πολλοί διαφορετικοί συνδυασμοί και να προκύψουν αντίστοιχα διαφορετικά στυλ ηγέτη, με άλλα να εστιάζουν περισσότερο το ενδιαφέρον τους στον υφιστάμενο (περισσότερο δημοκρατικά δηλαδή στυλ) και άλλα να εστιάζουν περισσότερο στον προϊστάμενο (περισσότερο αυταρχικό στυλ). Κάθε στυλ ηγεσίας που προκύπτει δύναται να είναι αποτελεσματικό κάτω από ορισμένες συνθήκες. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του ηγέτη είναι η ευελιξία, η ικανότητα να συνδυάζει τους παράγοντες σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις συνθήκες και να υιοθετεί το καλύτερο δυνατό στυλ ηγεσίας για την κάθε περίπτωση.

2.8 Ενδεχομενική θεωρία του FIEDLER (*Contingency Theory*)

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι ηγέτες που εστιάζουν τόσο στην πραγματοποίηση των στόχων, όσο και στις ανθρώπινες σχέσεις είναι αυτοί που μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μία ομάδα, εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις και η υποστήριξη από την ομάδα και τον οργανισμό. Στην θεωρία αυτή υπάρχει ως δεδομένο ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι αυτές που καθορίζουν το στυλ που θα υιοθετήσει ο ηγέτης (Μπουραντάς, 2017· Χυτήρης, 2006· Picken, 2000· Lawrence & Lorsch, 1967).

Ο Fiedler (1967) αναφέρει ότι υπάρχουν δύο μορφές ηγεσίας, η *κατευθυντική*, (δηλαδή εκείνη, που έχει σαν επίκεντρο της το έργο και ο ηγέτης θεωρείται το κέντρο της ομάδας), και η *φιλελεύθερη*, (δηλαδή, εκείνη που έχει σαν επίκεντρο της τις σχέσεις των ανθρώπων). Η επιλογή της μορφής από τον διοικούντα εξαρτάται από τους εξής παράγοντες α) την κατάσταση και β) το στυλ ηγεσίας. Οι σχέσεις αυτές αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο για την επιτυχία του ηγέτη (Hernandez, 2008· McShane & Von Glinow, 2009· Fiedler, 1974).

Αρχικά, η κατάσταση προσδιορίζεται από τις μεταβλητές α) σχέσεις ηγετών – μελών, β) δομή καθηκόντων και γ) δύναμη της θέσης. Η μεταβλητή «σχέσεις ηγετών - μελών» αναφέρεται στις εν λόγω σχέσεις και παίρνει τιμές από «φτωχές» έως «καλές». Ο ηγέτης έχει μεγαλύτερη επιρροή όταν οι σχέσεις τείνουν προς το καλές. Η δομή καθηκόντων δηλαδή το πώς κατανέμονται και ορίζονται τους εργαζομένους, μπορεί να επηρεάσει την κατάσταση που επικρατεί για τον ηγέτη και παίρνει τιμές από «ασθενή» έως «ισχυρή». Τέλος, η δύναμη της

θέσης απορρέει από την θέση που έχει ο ηγέτης στον οργανισμό και λαμβάνει τιμές από «ασθενή» έως «ισχυρή» (Μπουραντάς, 2002, 2017· McShane & Von Glinow, 2009).

Επιπλέον, το στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τις μεταβλητές α) ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο και β) ενδιαφέρον για τα καθήκοντα. Ο Fiedler προσπαθώντας να κατατάξει το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στον ηγέτη όρισε μία κλίμακα στην οποία ο ηγέτης βαθμολογεί το χειρότερο μέλος της ομάδας. Όταν ο ηγέτης είναι ευνοϊκός για το χειρότερο μέλος της ομάδας, αυτό σημαίνει ότι υιοθετεί το στυλ που δείχνει ενδιαφέρον στα άτομα, ενώ αν η περιγραφή είναι κακή, τότε υιοθετεί το στυλ που δείχνει ενδιαφέρον στα καθήκοντα.

Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών και της διοίκησης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το βαθμό συνεργασίας και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης στον εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει συνεργατικό και θετικό κλίμα ο ηγέτης δεν αντιμετωπίζει δυσκολίες στην συνεργασία και στην συμπεριφορά των μελών οπότε δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την καλύτερη και ταχύτερη επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Μπουραντάς, 2017· Goleman, et al 2002).

2.9 Θεωρία Ηγεσίας ROBERT HOUSE

Η θεωρία αυτή εμφανίστηκε στις αρχές του 1970 και ορίζει τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον ηγέτη σε διαφορετικές καταστάσεις. Πρόκειται για μία θεωρία που δέχεται ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Έχει τις ρίζες της στη θεωρία παρακίνησης προσδοκίας. Ο ηγέτης ορίζει τους στόχους, εξηγεί τον τρόπο που θα φτάσουν στους στόχους και καθοδηγεί. (House, 1971).

Τα τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τη θεωρία R. House (1971) είναι α) το διευθυντικό (*directive management*), β) το υποστηρικτικό (*supportive leadership*), γ) το συμμετοχικό (*participate leadership*), δ) το προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων (*achievement oriented leadership*). Η επιλογή του κατάλληλου και πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας εξαρτάται από δύο παράγοντες που είναι αφενός τα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων και αφετέρου το περιβάλλον που επικρατεί. Σύμφωνα με έρευνες, η θεωρία αυτή έχει περισσότερο απήχηση στα ανώτερα στρώματα διοίκησης, όπου ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει πιο ευνοϊκές συνθήκες για τη βελτίωση της απόδοσης (Day, 2000· Bradeberry & Greaves, 2009· McShane & Von Glinow, 2009· Yukl G., 2009).

2.10 Θεωρία Ηγεσίας 3D REDDIN

Ο Reddin διατύπωσε τη θεωρία των τριών διαστάσεων. Με βάση αυτή τη θεωρία, στη δυαδική διάσταση των Blake & Mouton, αναφορικά με το ενδιαφέρον του ηγέτη, προστέθηκε η τρίτη διάσταση αυτή της αποτελεσματικότητας. Για αυτό η θεωρία του ονομάζεται Η αποτελεσματικότητα είναι ο προσδιοριστικός παράγοντας που καθορίζει την πορεία ενός ηγέτη. Με τη μεταβλητή αυτή ένας ηγέτης μπορεί να υιοθετήσει με μεγαλύτερη ακρίβεια το πιο αντιπροσωπευτικό στυλ που ταιριάζει στην κάθε περίπτωση, προκειμένου να είναι περισσότερο αποτελεσματικός (Μπουραντάς Δ., 2017· Day, 2000· Goleman, et al 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Οργάνωση (*Organizing*)

3.1.1 Ορισμός

Η έννοια της διοικητικής λειτουργίας της «οργάνωσης», περιλαμβάνει την δομή, δηλαδή τον καθορισμό των διοικητικών σχέσεων καθώς και τον συντονισμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων (Πετρίδου, 2011· Mullins, 2010). Η δομή οργάνωσης ενός οργανισμού, ουσιαστικά είχε αντιμετωπιστεί ως πρόβλημα από τον Hanry Fayol (1841- 1925), ο οποίος ήταν επικεφαλής σε μία από τις πιο αποδιοργανωμένες επιχειρήσεις και συγκεκριμένα μίας εταιρίας η οποία παρήγαγε άνθρακα. Ο Fayol, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις για διάσωση της εταιρείας, ανέπτυξε δεκατέσσερις αρχές του μάνατζμεντ για την καθοδήγηση ενός στελέχους στην επίλυση πραγματικών προβλημάτων της δουλειάς. Αργότερα, το 1895, ο George Siemens, χρησιμοποίησε τις έννοιες της οργάνωσης του Fayol, ώστε να μπορέσει να σώσει τη δική του επιχείρηση, τη γνωστή Siemens (Drucker, 2000).

Το βασικό στοιχείο της οργάνωσης είναι η αποσαφήνιση των ρόλων που θα έχουν τα οργανωσιακά μέλη έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων. Η οργάνωση συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανωσιακών μελών ομάδα με ταυτόχρονη όμως διατήρηση των δομημένων ρόλων (Levin & White, 1961· Saiti & Stefou). Ο ρόλος της ηγεσίας είναι κομβικός στον συντονισμό όλων των επιμέρους τμημάτων μιας οργάνωσης. Πράγματι, ένας οργανισμός για να πετύχει την καλύτερη αποτελεσματικότητα χρειάζεται να έχει μια «ικανή» δομή έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει, ως προς το αποτέλεσμα, το δυνατόν καλύτερα, την εσωτερική οργάνωση και να οδηγηθεί πιο εύκολα στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων

3.1.2 Έννοια - Σημασία

Η εξεύρεση τρόπων και μεθόδων προκειμένου να συντονιστούν και να συνενωθούν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού και με τον τρόπο αυτό να επιτευχθεί ο κοινός σκοπός που έχει θέσει ο οργανισμός, καλείται «οργάνωση». Συγκεκριμένα, θα λέγαμε ότι, οργάνωση είναι, « η δομή και η διαδικασία με την οποία μια συνεργαζόμενη ομάδα ανθρώπων

κατανέμει τα καθήκοντά της ανάμεσα στα μέλη της, αναγνωρίζει τις σχέσεις της και εκτελεί τις δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους» (Πετρίδου, 2011, σ.85).

Η οργάνωση λοιπόν θεωρείται η διαδικασία που ορίζει τους κανόνες με τους οποίους λειτουργούν οι εργαζόμενοι σε μία επιχείριση / οργανισμό και καθορίζεται από τη διοίκησή του. Με τον όρο διαδικασία αναφερόμαστε στο σύνολο των εργασιών και που θα πρέπει να επιτελεστούν από τους υπαλλήλους καθώς και τον επιμερισμό των καθηκόντων τους, ανάλογα με τις ικανότητες και δυνατότητές τους. Τέλος, στα αρμόδια στελέχη όπου γίνεται η εκχώρηση των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να γίνεται και η διάθεση των αντίστοιχων πόρων που απαιτούνται (Koontz, O' Donnell & Weihrich, 1982, Ευσταθίου, 2006).

3.2 Συστήματα Οργάνωσης

Ο τρόπος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης, σε επίπεδο αρμοδιοτήτων, διαχωρίζει τα συστήματα οργάνωσης, τα οποία επιγραμματικά είναι τα εξής (Σαϊτή & Σαϊτής, 2018· Πετρίδου, 2006· Dubrin, 1997· Mullins, 2010):

- Η γραμμική δομή (*Line structure*), ή ιεραρχικό σύστημα, ή κάθετη οργάνωση ή οργάνωση γραμμής.
- Το γραμμικό – επιτελικό ή μικτό σύστημα (*Line-Staff Structure*).
- Η λειτουργική δομή (*Functional* ή *Staff structure*) ή οριζόντιο σύστημα ή οριζόντια οργάνωση ή επίπεδη οργανωτική δομή.
- Το σύστημα των συμβουλίων ή επιτροπών.

Στην ελληνική στρατιωτική υπηρεσία, ακολουθείται η «γραμμική δομή» - ιεραρχικό σύστημα, και ως εκ τούτου, αυτό και θα αναλύσουμε περαιτέρω.

3.2.1 Η γραμμική δομή (*Line structure*) - Ιεραρχικό σύστημα

Το μοντέλο αυτό θεωρείται από αρκετούς μελετητές (Child, 1972· Mullins, 2010· Schneeweiss, 1998· Levin & White, 1961· Tirole, 1986· Tolbert & Hall, 2016· Saiti & Stefou, 2020· Quinn, 1980) ως το κυρίαρχο. Το ιεραρχικό σύστημα αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής δομής, στηρίζεται στις κλασικές διοικητικές αρχές του Fayol. Ως γραμμική απεικόνιση έχει την μορφή «πυραμίδας», και ακολουθεί κάθετη πορεία. Παρόλο που η λήψη αποφάσεων επικεντρώνεται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα με αποτέλεσμα οι εντολές να

ξεκινούν από πάνω προς τα κάτω, ο περιορισμός των διοικητικών επιπέδων και η ευελιξία της δομής θεωρούνται ως σημαντικά στοιχεία για την αποτελεσματική απόδοση του οργανισμού (Mullins, 2010).

Ο οργανισμός αναπτύσσεται κάθετα αφού υπάρχει υποδιαίρεση στις λειτουργίες και βασίζεται στην αρχή εντολής. Ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης αυξάνεται βαθμιαία από κάτω προς τα πάνω, με την συγκέντρωση των ευθυνών στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα. Αυτό σημαίνει ότι τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα έχουν περισσότερο εκτελεστικό ρόλο και λιγότερο ρόλο ευθύνης (επιτελικό).

Το γραμμικό ή ιεραρχικό σύστημα οργάνωσης προσαρμόζεται καλύτερα σε συστήματα με συγκεντρωτική μορφή όπως είναι οι στρατιωτικές υπηρεσίες. Η δομή των στρατιωτικών οργανώσεων έχουν μεγάλο βαθμό αυστηρής ιεραρχίας και η εστίαση γίνεται σε ζητήματα διαδικασιών και διαχείρισης ποιότητας (Rahman & Bullock, 2005· Child, 1972· Fredrickson, 1986· Scott & Davis, 2016· Saiti & Stefou, 2020)

Για παράδειγμα θα λέγαμε ότι, γίνεται μεταβίβαση εξουσίας από το Διοικητή - Διευθυντή σε άλλους Διοικητές, Διμοιρίτες και τμηματάρχες. Κύριο χαρακτηριστικό του ιεραρχικού συστήματος είναι η γραφειοκρατική οργάνωση, η οποία χαρακτηρίζεται από κανονισμούς και γραφειοκρατικές δομές. Είναι αποδεκτό ότι η οργάνωση αυτή, καθιστά τον εκάστοτε οργανισμό στάσιμο και αναποτελεσματικό. Στα χαρακτηριστικά αυτής της οργάνωσης είναι η δύναμη της εξουσίας ενώ η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και βαθμού εξουσίας στηρίζεται καθαρά στην ιεραρχική δομή (εσωτερική οργάνωση) και όχι στις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μελών. Η διοίκηση υποχρεούται να ελέγξει την ορθή χρήση της εξουσίας από τους υφισταμένους της.

Επιπλέον, στην ιεραρχική δομή, απαιτείται η υπακοή σε οδηγίες και εντολές των προϊσταμένων και τήρηση των κανόνων και των κανονισμών, χωρίς παρεκκλίσεις. Σε αντίθετη περίπτωση, το σύστημα αδυνατεί να λειτουργήσει. Η τελική ευθύνη για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας βαρύνει τον ιεραρχικά προϊστάμενο, και έτσι τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα έχουν τη λιγότερη εξουσία. Η διαδικασία αυτή, δημιουργεί υφισταμένους χωρίς ευθύνες και εμφανώς δεν δείχνει εμπιστοσύνη σε αυτούς για την εκτέλεση του έργου τους, αφού υπακούουν στις διαταγές και τις οδηγίες των προϊσταμένων τους και παράλληλα ασκείται αυστηρός έλεγχος από τη διοίκηση. Πράγματι, τα μέλη δεν είναι αυτόνομα, και ως εκ τούτου δεν έχουν αυτονομία ως προς την διεξαγωγή της εργασίας και η ευθύνη (*responsibility*), για την επίτευξη των στόχων ανήκει στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (Patrick, Ευθυμιάδου & Τσίτος, 1998).

3.2.2 Στρατιωτικό ιεραρχικό σύστημα

Ο στρατιωτικός τομέας είναι μάλλον μοναδικός. Για πολλές χώρες είναι ο τρίτος πιο σημαντικός δημόσιος τομέας, αν και ο βαθμός σπουδαιότητάς του ποικίλλει ανάλογα με τη γεωγραφική θέση της χώρας (όσον αφορά την ευπάθειά της σε κίνδυνο ή κρίση). Η ένταξη των μελών στις στρατιωτικές οργανώσεις είναι ζωτικής σημασίας, περισσότερο από κάθε άλλη οργάνωση.

Οι στρατιωτικές οργανώσεις σε όλο τον κόσμο είναι γραφειοκρατικές ως ένα βαθμό και ακολουθούν μια ιεραρχική δομή. Αυτό ισχύει επίσης στην Ελλάδα, όπου τα κεντρικά όργανα είναι υπεύθυνα για όλα τα διοικητικά ζητήματα, ενώ ο Αρχηγός του Ελληνικού Στρατού (Κεντρική Διοίκηση) ελέγχει τελικά, εμμέσως, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για κάθε σοβαρό διοικητικό ζήτημα.

Σύμφωνα με το Γενικό Επιτελείο του Ελληνικού Στρατού (2002, σ. 7–8, αναφορά Καφαντόγια, Παρσαλίδου & Τσιμπίδη, 2016· Wilson, 2009), ο ηγέτης στον στρατιωτικό τομέα είναι ένα άτομο που έχει την ικανότητα να επηρεάζει, να προκαλεί και να κατευθύνει τους υφισταμένους του, έτσι ώστε να είναι απόλυτα αφοσιωμένοι στην εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι εφόσον είναι απαραίτητο, το κράτος μπορεί να εξουσιοδοτήσει τον στρατιωτικό διοικητή να οδηγήσει νέους ανθρώπους στη μάχη και στον θάνατο - μια δύναμη που δεν παραχωρείται σε κανέναν άλλο διοικητή - διευθυντή. Μια τέτοια πράξη φέρει τη μέγιστη ευθύνη, απαιτώντας υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στον στρατιωτικό διοικητή, για την επίτευξη της αποστολής του κάτω από δύσκολες και απρόβλεπτες συνθήκες.

Μεταξύ άλλων, οι στρατιωτικοί ηγέτες ενδυναμώνουν το σώμα και ενισχύουν το πνεύμα των στρατευμάτων τους, ενώ τους ενθαρρύνουν να υπακούσουν τις εντολές προς όφελος της πατρίδας. Ένας στρατιωτικός ηγέτης, είναι επίσης υπεύθυνος για την τήρηση των κανόνων πειθαρχίας και στρατιωτικής συμπεριφοράς (Δημητρούλης, 2015). Οι στρατιωτικοί ηγέτες διασφαλίζουν ότι οι υφιστάμενοί τους αντιμετωπίζονται σωστά εντός της στρατιωτικής δομής, ότι τους παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και ότι τους παρέχονται οι καλύτερες δυνατές συνθήκες διαβίωσης (Box, 2012).

Σε στρατηγικό επίπεδο, οι ηγέτες του στρατιωτικού τομέα είναι οι αρχηγοί του Γενικού Επιτελείου Στρατού. Η ηγεσία σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες ικανότητες που να έχουν αναπτυχθεί επαρκώς και, πάνω απ' όλα, να είναι σε θέση να αξιολογεί δεδομένα και να λαμβάνει αποφάσεις υπό πίεση. Είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής του στρατού και για τον καθορισμό προτεραιοτήτων σχετικά με την κατανομή των πόρων (ανθρωπίνων και υλικών).

Ταυτόχρονα, η ηγεσία σε στρατηγικό επίπεδο, προετοιμάζει τη μελλοντική πορεία που θα ακολουθήσουν τα στρατεύματα και είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση του μελλοντικού οράματος και της οργάνωσης, προς επίτευξη υλοποίησης αυτών. Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι αυτό το είδος ηγεσίας πρέπει να επιδεικνύει την κατάλληλη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους της, γνωρίζοντας ακριβώς τις ενέργειές τους, έτσι ώστε η στρατηγική που σχεδιάζεται και ακολουθείται να μην παρεκκλίνει από το πραγματικό όραμα του οργανισμού (Γενικό Επιτελείο Ελληνικού Στρατού, 2002, σσ. 2–3, παρατίθεται από τους Καφαντόγια et al, 2016).

Αναφορικά με το ελληνικό πλαίσιο, η Ελλάδα είναι μια χώρα που βρίσκεται στην περιοχή των Βαλκανίων και έχει στρατηγική γεωγραφική θέση. Παραδοσιακά στο παρελθόν, οι ελληνικές κυβερνήσεις έδωσαν μεγάλη προσοχή στον στρατιωτικό τομέα. Για μια χώρα στη θέση της Ελλάδας, είναι εξαιρετικά σημαντικό να αποδίδει αποτελεσματικά και για να συμβεί αυτό, η ηγεσία και όλες οι διαχειριστικές λειτουργίες πρέπει να αλληλοσυνδέονται με αποτελεσματικό τρόπο.

Οι στρατιωτικές οργανώσεις μπορούν να λειτουργούν βάσει αυστηρών κανόνων και άκαμπτης δομής και έτσι ανήκουν σε ένα σχετικά πιο κλειστό σύστημα απ' ό,τι π.χ. οι εκπαιδευτικές οργανώσεις, οι οποίες βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το κοινωνικό τους περιβάλλον. Ωστόσο, και οι δύο τύποι οργάνωσης λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που αποτελείται από πολλά υποσυστήματα που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Η οργανωτική δομή των στρατιωτικών οργανώσεων είναι αυστηρά ιεραρχική και απαιτεί πειθαρχία, συνοχή και όραμα (Thompson, 1984). Έτσι, τα υποσυστήματα της δομής πρέπει να είναι αλληλένδετα. Όλες οι λειτουργίες όπως είναι η λειτουργία ελέγχου, η συλλογικότητα, η ροή των πληροφοριών και η σαφήνεια των στόχων, πρέπει να συνδέονται με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη οργανωσιακή απόδοση (Levin & White, 1961· Child, 1972· Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980· Tirole, 1986· Tolbert & Hall, 2016).

Επομένως, η σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής δομής είναι φανερή. Η ηγεσία ενός οργανισμού είναι αναπόσπαστο μέρος της δομής του, καθώς είναι ορατή σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας του (Brown, 2014). Η ηγεσία και η δομή προσδιορίζουν τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και το βαθμό επίδρασης στην συμπεριφορά των οργανωσιακών μελών, στοιχεία απαραίτητα για την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού (Saiti & Stefou, 2020).

Πράγματι, τα επικοινωνιακά κανάλια και η εδραίωση της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού είναι βασικό και κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη μιας συνεργατικής κουλτούρας, ωστόσο το κατά πόσο η δομή ενός οργανισμού είναι παρακινητική ή καταναγκαστική και αυτό εξαρτάται από την ηγετική συμπεριφορά (Lampel, Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 2014).

Βέβαια η προσωπικότητα και η εμπειρία του ηγέτη, η διοικητική ωριμότητα των μελών και το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά αφού όπως ανέφεραν οι Lampel et al. (2014, σ. 201) το σωστό στυλ ηγεσίας «εξαρτάται από την κατάσταση».

Οι στρατιωτικοί οργανισμοί συνήθως είναι μεγάλου μεγέθους και για το λόγο αυτό ακολουθούν την ιεραρχική οργανωτική δομή που είναι απλή και άμεση και σύμφωνα με την οποία τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης δέχονται οδηγίες και εντολές, και τα καθήκοντα μεταβιβάζονται μόνο από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτή η οργανωσιακή δομή δίνει την εντύπωση της πυραμίδας, αποτελεί τον απλούστερο τύπος κατανομής έργου και βασίζεται κυρίως στις διοικητικές αρχές της ενότητας και της ιεραρχικής κλίμακας (Mullin, 2010· Saiti & Stefou, 2020· Saitis & Saiti, 2018).

Με βάση την ιστορική ανάπτυξη της διοίκησης, η έμφαση στην ηγετική συμπεριφορά μπορεί να είναι είτε στις διοικητικές λειτουργίες όπως είναι ο αυστηρός έλεγχος είτε στον ανθρώπινο παράγοντα δηλαδή στην καλλιέργεια συνεργατικού κλίματος. Υπάρχουν ερευνητές όπως οι Burns & Stalker, (1961), Covin & Slevin, (1989), Merton, (1968) που υποστήριξαν ότι η αυστηρή έμφαση στις διοικητικές λειτουργίες πιθανόν να οδηγήσει σε άρνηση των εργαζομένων με αρνητικές συνέπειες στην απόδοση του οργανισμού. Αντιθέτως, άλλοι ερευνητές (Dekker, 2004· Galbraith, 1977· Gulati & Singh, 1998· Williamson, 1991) υποστήριξαν ότι η έμφαση στις διοικητικές λειτουργίες ενισχύει τις εργασιακές σχέσεις και μειώνει τα επίπεδα περιβαλλοντικού κινδύνου.

Η κάθε προσέγγιση τόσο ως προς τις διοικητικές λειτουργίες και ως προς τις εργασιακές σχέσεις, έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η απόφαση για την εφαρμογή μιας προσέγγισης έναντι μιας άλλης, δεν στηρίζεται απλά στην άποψη της επιλογής ως καλύτερη λύση, αλλά στο ότι είναι πιο πιθανό να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα (Saiti & Stefou, 2020).

Κανένας τύπος οργανωτικής δομής δεν φαίνεται να έχει καθαρά θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Η «ισορροπία» μεταξύ των δύο προσεγγίσεων της ηγετικής συμπεριφοράς και η αντίληψη των εργαζομένων για το κοινό όραμα και στόχο του οργανισμού, είναι πρωταρχικής σημασίας και προσδιορίζουν την κουλτούρα του οργανισμού. Εξάλλου «οι ηγέτες

πρέπει να επικοινωνούν την κουλτούρα του οργανισμού όχι με γνώμονα απλά την επικοινωνία αλλά στο πως θα διαχειρίζονται την επικοινωνία αυτή» Schein (2004, σ. 270).

ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Η ερευνητική διαδικασία και η μεθοδολογία της έρευνας αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά στάδια κατά τη διεξαγωγή μίας έρευνας, καθώς είναι αυτές που θα κρίνουν το τελικό αποτέλεσμα. Η ερευνητική διαδικασία έχει ως αφετηρία έναν προβληματισμό και στόχος της είναι να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Ο εκάστοτε ερευνητής οφείλει να επιλέξει και να σχεδιάσει τη μεθοδολογία της έρευνας που θα ακολουθήσει βασιζόμενος πάντα στο πεδίο και τον προβληματισμό της έρευνας (Field & Hole, 2003· Blaxter, Morgan & Swann, 2004).

Η μεθοδολογία της έρευνας εστιάζει στην επιλογή της κατάλληλης προσέγγισης και μεθόδου (τεχνικές και διαδικασίες) από τον ερευνητή για την ολοκλήρωση της έρευνάς του. Η διαδικασία αυτή εξαρτάται άμεσα από το δείγμα (ειδικά χαρακτηριστικά και το πόσο αντιπροσωπευτικό είναι) και από το θέμα (Field & Hole, 2003· Δημητρόπουλος, 2004). Οπότε, ένας ερευνητής δύναται να επιλέξει ανάμεσα στην ποιοτική (εμπειρική έρευνα) και στην ποσοτική μέθοδο (παρουσίαση δεδομένων με χρήση αριθμών) (Blaxter, Morgan & Swann, 2004· Κυριαζή, 2002).

Στην παρούσα διατριβή αρχικά έγινε ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, προκειμένου να διερευνηθεί θεωρητικά το θέμα και έπειτα ακολούθησε έρευνα με διακίνηση ερωτηματολογίων. Στο στάδιο της έρευνας, έγινε επιλογή της ποσοτικής μεθόδου και χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενείς πηγές δεδομένων με στόχο να επιτευχθεί ο βασικός σκοπός της έρευνας. Συγκεκριμένα, ανώνυμα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν προς συμπλήρωση σε στρατιωτικό προσωπικό των μονάδων της Ελλάδας. Αναλυτικά, από γεωγραφικής άποψης τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στις 7 διοικητικές στρατιωτικές περιφέρειες της χώρας. Συνολικά διανεμήθηκαν 1500 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν συμπληρωμένα για ανάλυση 650 ερωτηματολόγια.

Το ερωτηματολόγιο, ως βασικό εργαλείο της παρούσας έρευνας, σχεδιάστηκε μετά από ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τη θέση σε στρατιωτική θητεία κλπ. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 45 προτάσεις στις

οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό συμφωνίας τους χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα: 1 = καθόλου, 2 = σπάνια, 3 = συχνά, 4 = μέτρια συχνά, 5 = πάντα. Οι στατιστικές αναλύσεις που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την έρευνα ήταν περιγραφική στατιστική, παραγοντική ανάλυση και οικονομετρική ανάλυση.

Προκειμένου για την επίτευξη των στόχων της έρευνας διατυπώθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Κατά πόσο η οργανωτική δομή των στρατιωτικών οργανισμών είναι ευέλικτη και διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης;
2. Σε ποιο βαθμό η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την απόδοση των στρατιωτικών οργανισμών, που ακολουθούν την κάθετη ιεραρχική δομή;
3. Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στους στρατιωτικούς οργανισμούς;
4. Κατά πόσο τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών σε στρατιωτικούς οργανισμούς επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά;

Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα, η παραγοντική ανάλυση υιοθετήθηκε για να αναδειχθούν τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας στους στρατιωτικούς οργανισμούς της χώρας και να αναγνωριστούν οι παράγοντες ικανοποίησης από αυτά τα στυλ ηγεσίας και οργανωτικής δομής. Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης (*factor analysis*) ανέδειξαν δύο παράγοντες που εξηγούν το 92.47% του δείγματος. Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας και ο δεύτερος με την αποφυγή ως στυλ ηγεσίας. Με βάση τα φορτία των προτάσεων, όπως αυτά προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση, επιλέχθηκαν δύο προτάσεις με υψηλά φορτία από τον πρώτο παράγοντα, ως εξαρτημένες μεταβλητές για δύο οικονομετρικά υποδείγματα. Συγκεκριμένα, οι δύο εξαρτημένες μεταβλητές ήταν οι προτάσεις «Με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/ίδια» και «Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια». Οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν οι ίδιες και στα δύο οικονομετρικά μοντέλα και αποτελούσαν από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

Στην εκτέλεση των οικονομετρικών παλινδρομήσεων επιλέχθηκε η μέθοδος της ιεραρχικής λογιστικής παλινδρόμησης (*ordered logistic regression*). Η συγκεκριμένη μέθοδος υιοθετήθηκε ως μέθοδος ανάλυσης, γιατί οι εξαρτημένες μεταβλητές, υπό διερεύνηση, ακολουθούν την 5θμια κλίμακα Likert ενώ για την πραγματοποίηση των οικονομετρικών παλινδρομήσεων, έγινε ενοποίηση της κλίμακας των εξαρτημένων μεταβλητών σε τρεις βαθμίδες 1=Διαφωνώ, 2=Ουδέτερος και 3= Συμφωνώ.

4.2 Περιγραφή Αποτελεσμάτων

4.2.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Μετά τη μελέτη των δημογραφικών χαρακτηριστικών, τα οποία συλλέχθηκαν για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας (Βλ. Πίνακα 2.1), προέκυψαν τα εξής:

Πίνακας 3. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Μεταβλητή	Δείγμα	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	min	max
Νομός	650	3.852308	2.172039	1	7
Φύλο	650	.2584615	.441629	0	2
Εμπειρία	650	2.596923	.7595249	1	4
Καθήκοντα	650	1.993846	.9742251	1	4
εκπαίδευση	650	1.864615	.8253366	1	3
βαθμός	650	3.710769	1.138772	1	6
Χρόνια στο βαθμό	650	3.866154	1.995123	1	16
Ανά πόσα χρόνια μετατίθεστε στο βαθμό	650	3.470769	.9338231	1	10
Οικογενειακή κατάσταση	650	1.570769	.4984485	1	3
Τέκνα	650	1.513846	1.657209	0	11
Ξένη γλώσσα	650	1.118462	.3234027	1	2

Πιο αναλυτικά, το σύνολο του στρατιωτικού προσωπικού που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν N=650 άτομα. Αναφορικά με το νομό, το δείγμα διακυμάνθηκε σε 7 διαφορετικές περιφέρειες, η πλειοψηφία ήταν στην περιφέρεια 1 και η μειοψηφία στο νομό 4, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 4. Ερωτηθέντες ανά νομό/ περιφέρεια

Μεταβλητή νομός/περιφέρεια	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: Αττική	150	23.08	23.08
2: Ήπειρος	73	11.23	34.31
3: Πελοπόννησος	75	11.54	45.85
4: Κρήτη	66	10.15	56.00
5: Μακεδονία	100	15.38	71.38
6: Νησιά	83	12.77	84.15
7: Θράκη	103	15.85	100.00

Η πλειονότητα των ατόμων που συμμετείχαν ήταν άνδρες με ποσοστό 74,3% (N=483 άτομα) και η μειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες με ποσοστό 25,7% (N=167 άτομα).

Πίνακας 5. Ερωτηθέντες ανά φύλο

Μεταβλητή φύλο	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
άνδρες	483	74.31	74.31
γυναίκες	167	26.04	99.85

Σχετικά με την παρούσα υπηρεσία 260 άτομα απάντησαν ότι απασχολούνται στη διοίκηση (40%), 184 στο πεδίο (28,3%), 156 στη σχολή (24%) και 50 άτομα απάντησαν άλλο (7,7%).

Πίνακας 6. Προϋπηρεσία

Μεταβλητή υπηρεσία	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
-----------------------	--------------------	--------------------	-----

διοίκηση	260	40.00	40.00
πεδίο	184	28.31	68.31
σχολή	156	24.00	92.31
άλλο	50	7.69	100.00

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, η πλειοψηφία του δείγματος είχε 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας και η μειοψηφία είχε 1-10 χρόνια προϋπηρεσίας. Αναλυτικά: 51 άτομα είχαν 1-10 χρόνια προϋπηρεσίας (7,8%), 218 άτομα 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας (33,5%), 323 άτομα 21-30 χρόνια προϋπηρεσίας (49,7%) και 58 άτομα 31 και άνω έτη προϋπηρεσίας (9%).

Πίνακας 7. Έτη προϋπηρεσίας

Μεταβλητή προϋπηρεσία	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: 0-10 έτη	51	7.85	7.85
2: 11-20 έτη	218	33.54	41.38
3: 21-30 έτη	323	49.69	91.08
4: 31 και άνω	58	8.92	100.00

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, 271 άτομα είχαν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (41,7%), 196 άτομα ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (30,1%) και 183 άτομα είχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών (28,15%).

Πίνακας 8. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Μεταβλητή Εκπαιδευτικό	συχνότητα	ποσοστό	cum
---------------------------	-----------	---------	-----

υπόβαθρο	Freq.	Percent	
1: πτυχίο ΑΕΙ, ΤΕΙ	271	41.69	41.69
2: Μεταπτυχιακό	196	30.15	71.85
3: Διδακτορικό	183	28.15	100.00

Αναφορικά με το βαθμό, η πλειοψηφία ήταν στον δ' βαθμό και η μειοψηφία στον α' βαθμό. Αναλυτικά: στον α' βαθμό ήταν 19 άτομα (2,9%), στο β' βαθμό ήταν 61 άτομα (9,38%), στο γ' βαθμό 210 άτομα (32,3%), στο δ' βαθμό 194 άτομα (29,8%), στον ε' βαθμό 131 άτομα (20,15%) και στον στ' βαθμό 35 άτομα (5,38%).

Πίνακας 9. Βαθμός

Μεταβλητή Βαθμός	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: βαθμός α'	19	2.92	2.92
2: βαθμός β'	61	9.38	12.31
3: βαθμός γ'	210	32.31	44.62
4: βαθμός δ'	194	29.85	74.46
5: βαθμός ε'	131	20.15	94.62
6: βαθμός στ'	35	5.38	100.00

Στην ερώτηση πόσα χρόνια υπηρετείτε στο βαθμό που είστε τώρα, η πλειοψηφία απάντησε 5 χρόνια και η μειοψηφία 14 χρόνια. Αναλυτικά: 96 άτομα απάντησαν 1 χρόνο (14,7%), 70 απάντησαν 2 χρόνια (10,7%), 76 απάντησαν 3 χρόνια (11,7%), 168 απάντησαν 4 χρόνια (25,8%), 165 απάντησαν 5 χρόνια (25,38%), 35 άτομα απάντησαν 6 χρόνια (22,75%), 15 απάντησαν 7 χρόνια (2,3%), 16 άτομα 8 χρόνια (2,46%), 3 άτομα 9 χρόνια (0,46%), 2 άτομα 10 χρόνια (0,307%), 1 άτομο 14 χρόνια (0,15%) και 3 άτομα 16 χρόνια (0,46%).

Πίνακας 10. Χρόνια υπηρεσίας στο βαθμό

Μεταβλητή Έτη στο βαθμό που υπηρετούν	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1 χρόνο	96	14.77	14.77
2 χρόνια	70	10.77	25.54
3 χρόνια	76	11.69	37.23
4 χρόνια	168	25.85	63.08
5 χρόνια	165	25.38	88.46
6 χρόνια	35	5.38	93.85
7 χρόνια	15	2.31	96.15
8 χρόνια	16	2.46	98.62
9 χρόνια	3	0.46	99.08
10 χρόνια	2	0.31	99.38
14 χρόνια	1	0.15	99.54
16 χρόνια	3	0.46	100.00

Στην ερώτηση ανά πόσα χρόνια μετατίθεστε κατά μέσο όρο στο βαθμό που κατέχετε, η πλειοψηφία απάντησε κάθε 4 χρόνια (25,08%) και η μειοψηφία 8 χρόνια (0,5%). Αναλυτικά 1 χρόνο απάντησαν 2 άτομα, 2 χρόνια απάντησαν 37 άτομα, 3 χρόνια απάντησαν 372, 4 χρόνια απάντησαν 163, 5 χρόνια απάντησαν 54 άτομα, 6 χρόνια απάντησαν 18 άτομα, 7 χρόνια απάντησαν 3 άτομα και 1 άτομο απάντησε 8 χρόνια.

Πίνακας 11. Ανά πόσα έτη υφίστανται μετάθεση

Μεταβλητή Ανα πόσα έτη μετατίθεντε	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1 χρόνο	2	0.31	0.31

2 χρόνια	37	5.69	6.00
3 χρόνια	372	57.23	63.23
4 χρόνια	163	25.08	88.31
5 χρόνια	54	8.31	96.62
6 χρόνια	18	2.77	99.38
7 χρόνια	3	0.46	99.85
8 χρόνια	1	0.15	100.00

Στην ερώτηση αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση 280 άτομα απάντησαν ότι είναι άγαμοι και 270 άτομα (43,08%) απάντησαν ότι είναι έγγαμοι (56,77 %).

Πίνακας 12. Οικογενειακή κατάσταση

Μεταβλητή Οικογενειακή κατάσταση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
άγαμος	280	43.08	43.08
έγγαμος	370	56.77	99.85

Στην ερώτηση σχετικά με το αν έχουν (και πόσα) παιδιά, η πλειοψηφία απάντησε ότι δεν έχει παιδιά (199 άτομα, 30,62%), ακολούθησαν 186 άτομα που ανέφεραν ότι είχαν 1 παιδί, 161 άτομα με 2 παιδιά κλπ, όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

Πίνακας 13. Πόσα τέκνα έχουν

Μεταβλητή τέκνα	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
0	199	30.62	30.62
1	186	28.62	59.23

2	161	24.77	84.00
3	48	7.38	91.38
4	4	0.62	92.00
5	1	0.15	92.15
6	50	7.69	99.85
11	1	0.15	100.00

Στην ερώτηση αν έχουν λάβει επιμόρφωση, το 64,46% δήλωσε ότι έχουν λάβει επιμόρφωση, ενώ το 35,38% δήλωσε ότι δεν έχουν λάβει.

Πίνακας 14. Επιμόρφωση

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
Ναι	420	64.46	64.46
όχι	230	35.38	100.00

Στην ερώτηση τι είδους επιμόρφωση (για τα 420 άτομα που απάντησαν ότι έχουν λάβει επιμόρφωση στην προηγούμενη ερώτηση), το 35% απάντησε ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση, το 17,8 % απάντησε από άλλο Δημόσιο Φορέα και το 47,2% απάντησε από ιδιωτικό Φορέα.

Στην ερώτηση αν είναι κάτοχοι πτυχίου ξένης γλώσσας απάντησαν θετικά το 88,15% του δείγματος (N=573) και αρνητικά απάντησαν το 11,85%.

Πίνακας 15. Πτυχία ξένης γλώσσας

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
Ναι	573	88.15	88.15
Όχι	77	11.85	100.00

Στην ερώτηση αν είναι κάτοχοι δεύτερης ξένης γλώσσας απάντησαν θετικά το 28,93% (N=188) και αρνητικά το 71,08%.

Πίνακας 16. Δεύτερη ξένη γλώσσα

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
Ναι	188	28,93	29,23
Οχι	462	71.08	100.00

4.2.2 Κύριο ερωτηματολόγιο

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η περιγραφή των ποσοτικών μεταβλητών, εστιάζοντας στο μέσο όρο, στην τυπική απόκλιση και στα ενδοτεταρτημοριακά εύρη. Για την περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν οι απόλυτες (N) και οι σχετικές (%) συχνότητες.

Πίνακας 17. Απαντήσεις ερωτηματολογίου

Ερώτηση	Δείγμα (N)	Μέσος όρος (mean)	Τυπική απόκλιση (SD)	Ελάχιστο (min)	Μέγιστο (max)
B1: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου»	650	4.015385	1.044352	1	5
B2: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται	650	3.846154	1.140794	1	5

δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα»					
B3: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά»	650	2.764615	1.132913	1	5
B4: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards»	650	3.343077	1.151467	1	5
B5: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα»	650	2.476923	1.054854	1	5
B6: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις»	650	3.6	1.122676	1	5
B7: «ο/η άμεσα	650	2.178462	1.1042	1	5

προϊστάμενός μου, είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη»					
B8: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων»	650	3.823077	1.143518	1	5
B9: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον»	650	3.516923	1.110473	1	5
B10: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της»	650	3.833846	1.045981	1	5
B11: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων»	650	3.575385	1.046534	1	5
B12: «ο/η άμεσα	650	2.576923	1.110708	1	5

προϊστάμενός μου, περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει»					
B13: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν»	650	3.513846	1.010252	1	5
B14: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού»	650	3.784615	1.148353	1	5
B15: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί»	650	3.384615	1.165666	1	5
B16: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι»	650	3.32	1.280071	1	5
B17: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, φαίνεται να είναι	650	2.515385	1.109107	1	5

σταθερός/η στην άποψη: “Εάν κάτι είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις”»					
B18: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον»	650	3.470769	1.325316	1	5
B19: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιμετωπίζει περισσότερο σαν ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	650	3.287692	1.251933	1	5
B20: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση»	650	2.56	1.063587	1	5
B21: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου»	650	3.430769	1.164038	1	5

B22: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών»	650	3.298462	1.208661	1	5
B23: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων»	650	4.14	1.050541	1	5
B24: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται»	650	4.218462	1.052533	1	5
B25: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης»	650	3.398462	1.259661	1	5
B26: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον»	650	3.504615	1.071041	1	5

B27: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards»	650	3.236923	1.226011	1	5
B28: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις»	650	2.449231	1.074157	1	5
B29: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες»	650	3.778462	1.258621	1	5
B30: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες»	650	3.863077	1.155688	1	5
B31: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου»	650	3.786154	1.200459	1	5

B32: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου»	650	3.264615	1.286702	1	5
B33: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα»	650	2.42	1.107712	1	5
B34: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής»	650	3.421538	1.193523	1	5
B35: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της»	650	3.86	1.020786	1	5
B36: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν»	650	3.956923	1.102451	1	5

B37: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά»	650	4.087692	1.076433	1	5
B38: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας»	650	4.127692	1.16999	1	5
B39: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια»	650	3.755385	1.171112	1	5
B40: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια»	650	4.004615	1.157135	1	5
B41: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο»	650	3.570769	1.244553	1	5

B42: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αυξάνει την επιθυμία για επιτυχία»	650	3.618462	1.0817	1	5
B43: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας»	650	3.710769	1.08472	1	5
B44: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα»	650	3.681538	1.080061	1	5
B45: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική»	650	3.803077	1.050932	1	5

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο βαθμός συμφωνίας των ερωτηθέντων με τις ερωτήσεις βάσει της 5ψηφιας κλίμακας Likert, όπου 1 = καθόλου, 2 = σπάνια, 3 = συχνά, 4 = μέτρια συχνά, 5 = πάντα.

Για την ερώτηση B1: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου», η πλειοψηφία (N=254) με 39,08% απάντησε πάντα και η μειοψηφία (N=19) το 2,92% απάντησε καθόλου, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα

Πίνακας 18. Ερώτηση B1 «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	19	2.92	2.92
2: σπάνια	48	7.38	10.31
3: συχνά	91	14.00	24.31
4: μέτρια	238	36.62	60.92
5: πάντα	254	39.08	100.00

Στην ερώτηση B2: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (36,62%) και η μειοψηφία καθόλου (4%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 19. Ερώτηση B2: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	26	4.00	4.00
2: σπάνια	64	9.85	13.85
3: συχνά	132	20.31	34.15
4: μέτρια	190	29.23	63.38
5: πάντα	238	36.62	100.00

Στην ερώτηση B3: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (35,08%) και η μειοψηφία πάντα (6,77%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 20. Ερώτηση B3: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	105	16.15	16.15
2: σπάνια	152	23.38	39.54
3: συχνά	228	35.08	74.62
4: μέτρια	121	18.62	93.23
5: πάντα	44	6.77	100.00

Στην ερώτηση B4: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (29,23%) και η μειοψηφία καθόλου (5,23%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 21. Ερώτηση B4: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, στιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	34	5.23	5.23
2: σπάνια	130	20.00	25.23
3: συχνά	190	29.23	54.46
4: μέτρια	171	26.31	80.77
5: πάντα	125	19.23	100.00

Στην ερώτηση B5: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (40,46%) και η μειοψηφία μέτρια (6,62%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 22. Ερώτηση B5: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	138	21.23	21.23
2: σπάνια	173	26.62	47.85
3: συχνά	263	40.46	88.31
4: μέτρια	43	6.62	94.92
5: πάντα	33	5.08	100.00

Στην ερώτηση B6: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (37,38%) και η μειοψηφία σπανια (6,15%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 23. Ερώτηση B6: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	38	5.85	5.85
2: σπάνια	40	6.15	12.00
3: συχνά	243	37.38	49.38
4: μέτρια	152	23.38	72.77
5: πάντα	177	27.23	100.00

Στην ερώτηση B7: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη» η πλειοψηφία απάντησε σπάνια (48,92%) και η μειοψηφία πάντα (6,46%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 24. Ερώτηση B7: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	174	26.77	26.77
2: σπάνια	318	48.92	75.69
3: συχνά	68	10.46	86.15
4: μέτρια	48	7.38	93.54
5: πάντα	42	6.46	100.00

Στην ερώτηση B8: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (37,85%) και η μειοψηφία καθόλου (3,85%) όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 25. Ερώτηση B8: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	25	3.85	3.85
2: σπάνια	56	8.62	12.46
3: συχνά	174	26.77	39.23
4: μέτρια	149	22.92	62.15
5: πάντα	246	37.85	100.00

Στην ερώτηση B9: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (33,23%) και η μειοψηφία (4,62%) όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 26. Ερώτηση B9: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	30	4.62	4.62
2: σπάνια	79	12.15	16.77
3: συχνά	216	33.23	50.00
4: μέτρια	175	26.92	76.92
5: πάντα	150	23.08	100.00

Στην ερώτηση B10: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της» η πλειοψηφία απάντησε μέτρια (40,62%) και η μειοψηφία καθόλου (4,15%) όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 27. Ερώτηση B10: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	27	4.15	4.15
2: σπάνια	42	6.46	10.62
3: συχνά	130	20.00	30.62
4: μέτρια	264	40.62	71.23
5: πάντα	187	28.77	100.00

Στην ερώτηση B11: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων» η πλειοψηφία απάντησε μέτρια (34,62%) και η μειοψηφία καθόλου (5,38), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 28. Ερώτηση B11: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	35	5.38	5.38
2: σπάνια	41	6.31	11.69
3: συχνά	219	33.69	45.38
4: μέτρια	225	34.62	80.00
5: πάντα	130	20.00	100.00

Στην ερώτηση B12: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (40,15%) και η μειοψηφία απάντησε μέτρια 8,15%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 29. Ερώτηση B12: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	130	20.00	20.00
2: σπάνια	160	24.62	44.62
3: συχνά	261	40.15	84.77
4: μέτρια	53	8.15	92.92
5: πάντα	46	7.08	100.00

Στην ερώτηση B13: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (40,92%) και η μειοψηφία καθόλου (4,31%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 30. Ερώτηση B13: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	28	4.31	4.31
2: σπάνια	44	6.77	11.08
3: συχνά	266	40.92	52.00
4: μέτρια	190	29.23	81.23
5: πάντα	122	18.77	100.00

Στην ερώτηση B14: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (36%) και η μειοψηφία καθόλου (3,54%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 31. Ερώτηση B14: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	23	3.54	3.54
2: σπάνια	70	10.77	14.31
3: συχνά	165	25.38	39.69
4: μέτρια	158	24.31	64.00
5: πάντα	234	36.00	100.00

Στην ερώτηση B15: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (32,62%) και η μειοψηφία καθόλου (5,85%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 32. Ερώτηση B15: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	38	5.85	5.85
2: σπάνια	108	16.62	22.46
3: συχνά	212	32.62	55.08
4: μέτρια	150	23.08	78.15
5: πάντα	142	21.85	100.00

Στην ερώτηση B16: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (23,54%) και η μειοψηφία καθόλου (8,77%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 33. Ερώτηση B16: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	57	8.77	8.77
2: σπάνια	136	20.92	29.69
3: συχνά	153	23.54	53.23
4: μέτρια	150	23.08	76.31
5: πάντα	154	23.69	100.00

Στην ερώτηση B17: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: “Εάν κάτι είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις”» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (41,38%) και η μειοψηφία απάντησε πάντα (6,46%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 34. Ερώτηση B17: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: “Εάν κάτι είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις”»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	148	22.77	22.77
2: σπάνια	147	22.62	45.38
3: συχνά	269	41.38	86.77
4: μέτρια	44	6.77	93.54
5: πάντα	42	6.46	100.00

Στην ερώτηση B18: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (22%) και η μειοψηφία καθόλου (8,62%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 35. Ερώτηση B18: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	56	8.62	8.62
2: σπάνια	118	18.15	26.77
3: συχνά	143	22.00	48.77
4: μέτρια	130	20.00	68.77
5: πάντα	203	31.23	100.00

Στην ερώτηση B19: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιμετωπίζει περισσότερο σαν ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας» η πλειοψηφία απάντησε μέτρια (25,38%) και η μειοψηφία καθόλου (9,08%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 36. Ερώτηση B19: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιμετωπίζει περισσότερο σαν ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	59	9.08	9.08
2: σπάνια	130	20.00	29.08
3: συχνά	161	24.77	53.85
4: μέτρια	165	25.38	79.23
5: πάντα	135	20.77	100.00

Στην ερώτηση B20: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (42,92%) και η μειοψηφία μέτρια (6,15%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 37. Ερώτηση B20: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	121	18.62	18.62
2: σπάνια	168	25.85	44.46
3: συχνά	279	42.92	87.38
4: μέτρια	40	6.15	93.54
5: πάντα	42	6.46	100.00

Στην ερώτηση B21: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (31,54%) και η μειοψηφία καθόλου (4,92%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 38. Ερώτηση B21: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	32	4.92	4.92
2: σπάνια	111	17.08	22.00
3: συχνά	205	31.54	53.54
4: μέτρια	149	22.92	76.46
5: πάντα	153	23.54	100.00

Στην ερώτηση B22: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (26%) και η μειοψηφία καθόλου (5,85%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 39. Ερώτηση B22: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	38	5.85	5.85
2: σπάνια	155	23.85	29.69
3: συχνά	169	26.00	55.69
4: μέτρια	151	23.23	78.92
5: πάντα	137	21.08	100.00

Στην ερώτηση B23: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων» η πλειοψηφία απάντησε μέτρια (29,85%) και η μειοψηφία καθόλου (3,23%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 40. Ερώτηση B23: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	21	3.23	3.23
2: σπάνια	35	5.38	8.62
3: συχνά	88	13.54	22.15
4: μέτρια	194	29.85	52.00
5: πάντα	312	48.00	100.00

Στην ερώτηση B24: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (53,85%) και η μειοψηφία καθόλου (3,23%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 41. Ερώτηση B24: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	21	3.23	3.23
2: σπάνια	33	5.08	8.31
3: συχνά	79	12.15	20.46
4: μέτρια	167	25.69	46.15
5: πάντα	350	53.85	100.00

Στην ερώτηση B25: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης» η πλειοψηφία απάντησε μέτρια (26%) και η μειοψηφία απάντησε καθόλου (8,15%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 42. Ερώτηση B25: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	53	8.15	8.15
2: σπάνια	120	18.46	26.62
3: συχνά	150	23.08	49.69
4: μέτρια	169	26.00	75.69
5: πάντα	158	24.31	100.00

Στην ερώτηση B26: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον» η πλειοψηφία απάντησε συχνά 33,38% και η μειοψηφία καθόλου 4,15%, όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 43. Ερώτηση B26: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	27	4.15	4.15
2: σπάνια	78	12.00	16.15
3: συχνά	217	33.38	49.54
4: μέτρια	196	30.15	79.69
5: πάντα	132	20.31	100.00

Στην ερώτηση B27: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (29,69%) και η μειοψηφία απάντησε καθόλου (9,23%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 44. Ερώτηση B27: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	60	9.23	9.23
2: σπάνια	124	19.08	28.31
3: συχνά	193	29.69	58.00
4: μέτρια	148	22.77	80.77
5: πάντα	125	19.23	100.00

Στην ερώτηση B28: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (41,23%) και η μειοψηφία πάντα (4,92%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 45. Ερώτηση B28: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	156	24.00	24.00
2: σπάνια	152	23.38	47.38
3: συχνά	268	41.23	88.62
4: μέτρια	42	6.46	95.08
5: πάντα	32	4.92	100.00

Στην ερώτηση B29: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (41,38%) και η μειοψηφία καθόλου (5,38%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 46. Ερώτηση B29: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	35	5.38	5.38
2: σπάνια	84	12.92	18.31
3: συχνά	140	21.54	39.85
4: μέτρια	122	18.77	58.62
5: πάντα	269	41.38	100.00

Στην ερώτηση B30: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (41,08%) και η μειοψηφία καθόλου (4,31%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 47. Ερώτηση B30: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	28	4.31	4.31
2: σπάνια	44	6.77	11.08
3: συχνά	184	28.31	39.38
4: μέτρια	127	19.54	58.92
5: πάντα	267	41.08	100.00

Στην ερώτηση B31: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (38,77%) και η μειοψηφία απάντησε καθόλου (4,77%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 48. Ερώτηση B31: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	31	4.77	4.77
2: σπάνια	68	10.46	15.23
3: συχνά	162	24.92	40.15
4: μέτρια	137	21.08	61.23
5: πάντα	252	38.77	100.00

Στην ερώτηση B32: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (26,31%) και η μειοψηφία καθόλου (9,84%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 49. Ερώτηση B32: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	64	9.84	10.00
2: σπάνια	125	19.23	29.08
3: συχνά	171	26.31	55.38
4: μέτρια	151	23.23	78.62
5: πάντα	139	21.38	100.00

Στην ερώτηση B33: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (37,08%) και η μειοψηφία απάντησε μέτρια και πάντα (6% και 6%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 50. Ερώτηση B33: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	163	25.08	25.08
2: σπάνια	168	25.85	50.92
3: συχνά	241	37.08	88.00
4: μέτρια	39	6.00	94.00
5: πάντα	39	6.00	100.00

Στην ερώτηση B34: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής» η πλειοψηφία απάντησε μέτρα και πάντα (24% και 24%) και η μειοψηφία καθόλου (5,08%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 51. Ερώτηση B34: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	33	5.08	5.08
2: σπάνια	128	19.69	24.77
3: συχνά	177	27.23	52.00
4: μέτρια	156	24.00	76.00
5: πάντα	156	24.00	100.00

Στην ερώτηση B35: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της» η πλειοψηφία απάντησε μέτρια (45,85%) και η μειοψηφία καθόλου (4%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 52. Ερώτηση B35: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	26	4.00	4.00
2: σπάνια	43	6.62	10.62
3: συχνά	105	16.15	26.77
4: μέτρια	298	45.85	72.62
5: πάντα	178	27.38	100.00

Στην ερώτηση B36: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν» η πλειοψηφία απάντησε (41,38%) και η μειοψηφία καθόλου (4%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 53. Ερώτηση B36: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	26	4.00	4.00
2: σπάνια	34	5.23	9.23
3: συχνά	151	23.23	32.46
4: μέτρια	170	26.15	58.62
5: πάντα	269	41.38	100.00

Στην ερώτηση B37: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (46,46%) και η μειοψηφία απάντησε καθόλου (3,08%).

Πίνακας 54. Ερώτηση B37: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	20	3.08	3.08
2: σπάνια	45	6.92	10.00
3: συχνά	95	14.62	24.62
4: μέτρια	188	28.92	53.54
5: πάντα	302	46.46	100.00

Στην ερώτηση B38: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (53,69%) και η μειοψηφία καθόλου (5,38%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 55. Ερώτηση B38: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	35	5.38	5.38
2: σπάνια	37	5.69	11.08
3: συχνά	87	13.38	24.46
4: μέτρια	142	21.85	46.31
5: πάντα	349	53.69	100.00

Στην ερώτηση B39: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (34,31%) και η μειοψηφία καθόλου (5,08%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 56. Ερώτηση B39: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	33	5.08	5.08
2: σπάνια	63	9.69	14.77
3: συχνά	157	24.15	38.92
4: μέτρια	174	26.77	65.69
5: πάντα	223	34.31	100.00

Στην ερώτηση B40: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (41,69%) και η μειοψηφία σπάνια (6%), όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 57. Ερώτηση B40: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	42	6.46	6.46
2: σπάνια	39	6.00	12.46
3: συχνά	64	9.85	22.31
4: μέτρια	234	36.00	58.31
5: πάντα	271	41.69	100.00

Στην ερώτηση B41: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο» η πλειοψηφία απάντησε πάντα (32,15%) και η μειοψηφία καθόλου (5,23%).

Πίνακας 58. Ερώτηση B41: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	34	5.23	5.23
2: σπάνια	112	17.23	22.46
3: συχνά	162	24.92	47.38
4: μέτρια	133	20.46	67.85
5: πάντα	209	32.15	100.00

Στην ερώτηση B42: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αυξάνει την επιθυμία για επιτυχία» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (39,08%) και η μειοψηφία απάντησε καθόλου (4,77%).

Πίνακας 59. Ερώτηση B42: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αυξάνει την επιθυμία για επιτυχία»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	31	4.77	4.77
2: σπάνια	37	5.69	10.46
3: συχνά	254	39.08	49.54
4: μέτρια	155	23.85	73.38
5: πάντα	173	26.62	100.00

Στην ερώτηση B43: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας» η πλειοψηφία απάντησε συχνά (35,85%) και η μειοψηφία καθόλου (4,31%).

Πίνακας 60. Ερώτηση B43: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	28	4.31	4.31
2: σπάνια	34	5.23	9.54
3: συχνά	233	35.85	45.38
4: μέτρια	158	24.31	69.69
5: πάντα	197	30.31	100.00

Στην ερώτηση B44: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα» η πλειοψηφία απάντησε μέτρια (32%) και η μειοψηφία απάντησε καθόλου (5,08%).

Πίνακας 61. Ερώτηση B44: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	33	5.08	5.08
2: σπάνια	39	6.00	11.08
3: συχνά	200	30.77	41.85
4: μέτρια	208	32.00	73.85
5: πάντα	170	26.15	100.00

Στην ερώτηση B45: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική» η πλειοψηφία απάντησε μέτρια (38,92%) και η μειοψηφία απάντησε καθόλου (4,62%).

Πίνακας 62. Ερώτηση B45: «ο/η άμεσα προϊστάμενός μου, ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική»

Μεταβλητή επιμόρφωση	συχνότητα Freq.	ποσοστό Percent	cum
1: καθόλου	30	4.62	4.62
2: σπάνια	35	5.38	10.00
3: συχνά	150	23.08	33.08
4: μέτρια	253	38.92	72.00
5: πάντα	182	28.00	100.00

4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας περιλαμβάνει 45 προτάσεις στις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό συμφωνίας τους χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα: 1 = καθόλου, 2 = σπάνια, 3 = συχνά, 4 = μέτρια συχνά, 5 = πάντα. Για το λόγο αυτό, εφαρμόστηκε στις αρχικές δηλώσεις σχετικά με το στυλ συμπεριφοράς του ανώτερου (άμεσου) προϊστάμενου η παραγοντική ανάλυση (*factor analysis*).

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης (*factor analysis*) ανέδειξαν δύο παράγοντες που εξηγούν το 92.47% του δείγματος. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha ήταν 0.82. Ο Πίνακας 63 παρουσιάζει τις μεταβλητές που περιλαμβάνονται σε κάθε Παράγοντα και το παραγοντικό τους φορτίο.

Πίνακας 63. Μεταβλητές κάθε Παράγοντα και το παραγοντικό τους φορτίο

Παράγοντες	Μεταβλητές	Παραγοντικό φορτίο
Παράγοντας 1 Δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου 1	0.7377
	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.2	0.7148
	Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.4	0.3468
	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις 6	0.5554

Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων. 8	0.7030
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον. 9	0.6717
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.10	0.7514
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.11	0.7158
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.13	0.6208
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.14	0.5964
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.15	0.5586
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.16	0.5390
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον. 18	0.5765
Με αντιμετωπίζει περισσότερο σαν ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.19	0.4506

Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.21	0.5541
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.22	0.3802
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται. 24	0.6552
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.25	0.5245
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.26	0.6232
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.27	0.3366
Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες. 29	0.6253
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.30	0.7048
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου.31	0.7114
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.32	0.5092

	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής. ³⁴	0.6365
	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της. ³⁵	0.8183
	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. ³⁶	0.7272
	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά. ³⁷	0.7513
	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας. ³⁸	0.8121
	Με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια. ³⁹	0.6964
	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια ⁴⁰	0.8473
	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο. ⁴¹	0.6394
	Αυξάνει την επιθυμία για επιτυχία. ⁴²	0.7371
	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας. ⁴³	0.6877

	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.44	0.7581
	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.45	0.7938
Παράγοντας 2 Αποφυγή ως στυλ ηγεσίας	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.3	0.2350
	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα. 5	0.3764
	Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη 7	0.3538
	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει. 12	0.3678
	Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν κάτι είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».17	0.4045
	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις 28	0.4449
	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.20	0.4211
	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα. 33	0.3726

Η παραγοντική ανάλυση (*factor analysis*) ανέδειξε δύο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας και ο δεύτερος με την αποφυγή ως στυλ ηγεσίας. Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από

37 μεταβλητές, οι οποίες σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση (Πίνακας 63) έχουν σχεδόν όλες υψηλά παραγοντικά φορτία ενώ ο δεύτερος παράγοντας που είναι η αποφυγή ως στυλ ηγεσίας, περιλαμβάνει μόνο 8 μεταβλητές με σχετικά πιο χαμηλά παραγοντικά φορτία.

Αυτό σημαίνει ότι με βάση τις απόψεις των οργανωσιακών μελών που εργάζονται σε στρατιωτικούς οργανισμούς, η ηγετική συμπεριφορά που κυριαρχεί και έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ των μελών και των άμεσα προϊσταμένων είναι το δημοκρατικό στυλ και η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας. Πράγματι, σύμφωνα με τον Burns (2003), η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί τους διευθυντές (ανώτερους) και τους υφισταμένους σε υψηλότερα επίπεδα δεοντολογίας, ενθουσιασμού και κινήτρου ενώ όπως τόνισε ο Bush (2008, σ. 283) μπορεί να ασκηθεί από άτομα χωρίς επίσημους ρόλους διαχείρισης.

4.4 ΟΙΚΟΝΟΜΕΤΡΙΚΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ

Με βάση τα φορτία των μεταβλητών που περιλαμβάνει ο πρώτος παράγοντας, όπως αυτός προέκυψε από την παραγοντική ανάλυση, προχωρήσαμε στην εκτέλεση δύο οικονομετρικών παλινδρομήσεων, τα οποία το καθένα απ' αυτά έχουν ως εξαρτημένη μεταβλητή, τις δύο προτάσεις με τα υψηλότερα φορτία.

Αναφορικά με το πρώτο οικονομετρικό υπόδειγμα, η εξαρτημένη μεταβλητή του είναι η πρόταση «Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια» (πρόταση B40) με παραγοντικό φορτίο 0.8473 ενώ οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, συγκεκριμένα:

- Το φύλο έχει μετατραπεί σε ψευδο-μεταβλητή όπου 0=άνδρες και 1=γυναίκες,
- Η προϋπηρεσία σε έτη δηλαδή η εμπειρία των ερωτώμενων. Η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι ποσοτική,
- Το επίπεδο εκπαίδευσης Η συγκεκριμένη μεταβλητή έχει μετατραπεί σε ψευδο-μεταβλητή όπου 1= υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και 0= όλα τα υπόλοιπα,
- Η παρούσα υπηρεσία Η συγκεκριμένη μεταβλητή έχει μετατραπεί σε ψευδο-μεταβλητή όπου 1=διοίκηση και 0=όλα τα άλλα,
- Ο κατεχόμενος βαθμός έχει μετατραπεί σε ψευδο-μεταβλητή όπου 0,
- Τα χρόνια υπηρεσίας στο βαθμό είναι ποσοτική μεταβλητή,

- Ανά πόσα χρόνια γίνετε μετάθεση (κατά μέσο όρο) στο βαθμό που κατέχουν οι ερωτώμενοι. Αυτή η μεταβλητή είναι ποσοτική,
- Οικογενειακή Κατάσταση. Η συγκεκριμένη μεταβλητή έχει μετατραπεί σε ψευδο-μεταβλητή όπου 1= έγγαμος και 0= όλα τα υπόλοιπα.

Η μέθοδος της οικονομετρικής ανάλυσης που επιλέχθηκε για την επεξεργασία ήταν η ιεραρχική λογιστική παλινδρόμηση (Ordered Logistic Regression). Ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος ήταν γιατί οι εξαρτημένες μεταβλητές και στα δύο οικονομετρικά υποδείγματα ακολουθούν την 5θμια κλίμακα Likert. Οπότε για το συγκεκριμένο τύπο εξαρτημένης μεταβλητής ενδείκνυται η ιεραρχική λογιστική παλινδρόμηση (Ordered Logistic Regression). Επιπρόσθετα, για την πραγματοποίηση της παλινδρόμησης, έγινε ενοποίηση της κλίμακας των εξαρτημένων μεταβλητών σε τρεις βαθμίδες 1=Διαφωνώ, 2=Ουδέτερος και 3= Συμφωνώ.

Τα εμπειρικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 64.

Πίνακας 64. Ιεραρχική Λογιστική Παλινδρόμηση (Ordered Logistic Regression) Οικονομετρικό Υπόδειγμα 2 (εξαρτημένη μεταβλητή «Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια», πρόταση Β40)

Μεταβλητές	Συντελεστής	Standard Error	Σημαντικότητα (Significance)
Φύλο	-0.092	0.172	0.593
Προϋπηρεσία σε έτη	0.191	0.112	0.088***
Επίπεδο εκπαίδευσης	-0.173	0.089	0.054**
Υπηρεσία (Παρούσα)	-0.010	0.073	0.889
Κατεχόμενος βαθμός	-0.110	0.759	0.147
Χρόνια υπηρεσίας στο βαθμό	0.071	0.038	0.061**

υπηρεσίας			
Ανά πόσα χρόνια μετατίθεστε κατά μέσο όρο στο βαθμό που κατέχετε	0.091	0.080	0.255
Οικογενειακή κατάσταση	-1.258	0.156	0.000*

*= Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, **= επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και ***= επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10%, Number of observtions=650, Pseudo R^2 = 0.0491, Log Likelihood=-807.62026, Prob>chic2=0.0000, LRchic2(8)=83.33.

Με βάση τα εμπειρικά αποτελέσματα του πίνακα 64, τέσσερις (4) ανεξάρτητες μεταβλητές είναι στατιστικά σημαντικές. Δύο απ' αυτές έχουν θετικό πρόσημο. Συγκεκριμένα η εμπειρία των ερωτώμενων (η οποία είναι η μεταβλητή προϋπηρεσία σε έτη) και τα χρόνια υπηρεσίας στο βαθμό υπηρεσίας που υπηρετούν έχουν θετικό πρόσημο. Αντίθετα οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές επίπεδο εκπαίδευσης και οικογενειακή κατάσταση έχουν αρνητικό πρόσημο.

Σχετικά με τις μεταβλητές που έχουν θετικό πρόσημο δηλαδή θετική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή φαίνεται ότι η επικοινωνία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια των ετών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντική και επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις σχέσεις μεταξύ των μελών και των άμεσα προϊσταμένων. Πράγματι οι μεταβλητές που έχουν θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση όπως είναι η εμπειρία και τα χρόνια υπηρεσία στον κατεχόμενο βαθμό δείχνουν ότι όσο αυξάνονται τόσο είναι περισσότερο πιθανό να θεωρούν τα οργανωσιακά μέλη ότι οι άμεσα προϊστάμενοι τους αντιπροσωπεύουν αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.

Αντίθετα, προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το επίπεδο εκπαίδευσης και η οικογενειακή κατάσταση συσχετίζονται αρνητικά με την άποψη των μελών για τους προϊσταμένους τους και την αποτελεσματική αντιπροσώπευση σε υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης και τα μέλη είναι έγγαμα τόσο λιγότερο πιθανό είναι να θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους αντιπροσωπεύουν αποτελεσματικά στα υψηλότερα κλιμάκια.

Μια πιθανή εξήγηση αυτής της σχέσης μπορούμε να πούμε ότι οφείλεται στο γεγονός ότι η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε σε μια περίοδο που η χώρα βρισκόταν σε μια περίοδο υψηλής ύφεσης και αβεβαιότητας ενώ οι στρατιωτικοί οργανισμοί, που είναι ο χώρος που πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα έχει εξαιρετικές ιδιαιτερότητες και ιδιαίτερη οργανωσιακή κουλτούρα. Πράγματι το εργασιακό περιβάλλον των στρατιωτικών οργανισμών είναι σχετικά αυστηρό και απαιτεί ιδιαίτερη πειθαρχία και προσοχή στις διαδικασίες.

Σε μια περίοδο που η χώρα βρισκόταν σε αβεβαιότητα (σε όλους τους τομείς της οικονομίας) και αυξημένης δυσaréσκειας όλων των εργασιακών κλάδων (αφού σε μια προσπάθεια ανάκαμψης της χώρας είχαν παρθεί μέτρα όπως π.χ. περικοπές μισθών), οι αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις και το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (άτομα με υψηλά τυπικά προσόντα) συνέβαλαν στη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων.

Αυτό σημαίνει ότι σε ένα εσωτερικό περιβάλλον εξαιρετικά ιδιαίτερο και σε ένα εξωτερικό περιβάλλον όχι τόσο ευχάριστο για τα εργασιακά περιβάλλοντα και δεδομένα του στρατού, η δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων για τους άμεσους προϊσταμένους, που είναι η άμεση επαφή των εργαζομένων με την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού, μπορεί να θεωρηθεί αναμενόμενη.

Με βάση την ίδια συλλογιστική προχωρήσαμε στην εκτέλεση δεύτερου οικονομετρικού υποδείγματος με τις ίδιες ανεξάρτητες μεταβλητές (δηλαδή τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων) και εξαρτημένη μεταβλητή την πρόταση «Με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος / ίδια» (πρόταση B39). Σύμφωνα με την παραγοντική ανάλυση η εξαρτημένη μεταβλητή του δεύτερου υποδείγματος είχε παραγοντικό φορτίο 0.6964. Η συγκεκριμένη πρόταση επιλέχτηκε επειδή αντιπροσωπεύει την παρακίνηση των εργαζομένων, μια ουσιαστική και πολύ σημαντική λειτουργία της οργανωσιακής συμπεριφοράς και βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας για βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση.

Τα αποτελέσματα του δεύτερου οικονομετρικού μοντέλου παρουσιάζονται στον Πίνακα 65.

Πίνακας 65. Ιεραρχική Λογιστική Παλινδρόμηση (Ordered Logistic Regression) Οικονομετρικό Υπόδειγμα 1 (εξαρτημένη μεταβλητή «Με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος / ίδια», πρόταση B39)

Μεταβλητές	Συντελεστής	Standard Error	Σημαντικότητα (Significance)
------------	-------------	----------------	---------------------------------

Φύλο	-0.049	0.166	0.767
Προϋπηρεσία σε έτη	0.055	0.109	0.610
Επίπεδο εκπαίδευσης	-0.209	0.086	0.015*
Παρούσα Υπηρεσία	0.055	0.071	0.442
Κατεχόμενος βαθμός	-0.140	0.073	0.054***
Χρόνια υπηρεσίας στο βαθμό υπηρεσίας	0.071	0.036	0.047**
Ανά πόσα χρόνια μετατίθεστε κατά μέσο όρο στο βαθμό που κατέχετε	0.023	0.075	0.753
Οικογενειακή κατάσταση	-0.874	0.146	0.000*

*= Επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, **= επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και ***= επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10%, Number of observtions=650, Pseudo R^2 = 0.0279, Log Likelihood=-910.1986, Prob>chic2=0.0000, LRchic2(8)=52.50.

Με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα 65, παρατηρούμε ότι τέσσερις (4) ανεξάρτητες μεταβλητές είναι στατιστικά σημαντικές. Αυτές είναι: το επίπεδο εκπαίδευσης, ο κατεχόμενος βαθμός, τα χρόνια υπηρεσίας στον κατεχόμενο βαθμό και η οικογενειακή κατάσταση. Από αυτές, τρεις (3) μεταβλητές έχουν αρνητική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή δηλαδή με την παρακίνηση του άμεσου προϊσταμένου ενώ μια (1) μεταβλητή, συγκεκριμένα τα χρόνια υπηρεσίας στον κατεχόμενο βαθμό έχουν θετικό πρόσημο. Παρόλο που διαφοροποιείται η εξαρτημένη μεταβλητή, τα αποτελέσματα παραμένουν τα ίδια. Είναι δηλαδή robust. Και αυτό γιατί οι ίδιες μεταβλητές που ήταν στατιστικά σημαντικές στο πρώτο υπόδειγμα διατηρούν τη σημαντικότητα και το πρόσημο. Η μόνη εξαίρεση είναι η εμπειρία των ερωτώμενων δηλαδή τα

χρόνια προϋπηρεσίας, όπου σε αυτό το υπόδειγμα, η συγκεκριμένη μεταβλητή δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Αναφορικά με τις μεταβλητές που έχουν αρνητική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή, οι οποίες είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση και ο κατεχόμενος βαθμός, η πιθανή εξήγηση είναι αυτή που αναφέρθηκε στο προηγούμενο οικονομετρικό μοντέλο, δηλαδή το δυσμενές εξωτερικό περιβάλλον που έχει αντίκτυπο στα οργανωσιακά μέλη με άμεση επίδραση κυρίως στους άμεσα προϊσταμένους σε συνδυασμό με την ιδιαίτερη οργανωσιακή κουλτούρα των στρατιωτικών οργανισμών. Ωστόσο το θετικό πρόσημο στα χρόνια υπηρεσίας στον κατεχόμενο βαθμό, αναδεικνύει για ακόμη μια φορά τη σημασία της επικοινωνίας. Όσα περισσότερα χρόνια υπηρετεί ένας εργαζόμενος στον κατεχόμενο βαθμό τόσο είναι περισσότερο πιθανό να ενεργοποιούνται οι θετικές λειτουργίες της παρακίνησης. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζονται περισσότερο με τους άμεσα προϊσταμένους και έχουν αναπτύξει κανάλια επικοινωνίας, γεγονός που λειτουργεί θετικά στην παρακίνηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η επικοινωνία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια των ετών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντική και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις μεταξύ των οργανωσιακών μελών και του άμεσου προϊσταμένου. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης και η οικογενειακή κατάσταση των οργανωσιακών μελών, συσχετίζονται αρνητικά με τις απόψεις τους για τους προϊσταμένους τους.

Η αρνητική συσχέτιση μπορεί να οφείλετε στο γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν σε μια περίοδο που η χώρα ήταν σε μια περίοδο ύφεσης και υψηλής αβεβαιότητας καθώς και με δεδομένο ότι το στρατιωτικό εργασιακό περιβάλλον απαιτεί ιδιαίτερη πειθαρχία και αυστηρότητα στη δομή του, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερο από άποψη κουλτούρας.

Με δεδομένο ότι η αυστηρή οργανωσιακή ιεραρχία συνδέεται στενά με κανόνες, άκαμπτες δομές και ελέγχους, είναι σημαντικό να μην συσχετιστεί η ιεραρχική δομή των στρατιωτικών οργανισμών με αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας, επειδή το θέμα δεν είναι η ιεραρχική δομή εάν είναι αυστηρή ή όχι - αλλά το είδος της ιεραρχίας, η οποία εξαρτάται από το πώς οι ηγέτες εκτελούν τα καθήκοντά τους και πώς συμπεριφέρονται στα οργανωσιακά μέλη. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης σε ένα ιδιαίτερα ιεραρχικό σύστημα, όπως το στρατιωτικό, χρειάζεται να δίνει ισόρροπη έμφαση στη δομή και τους ανθρώπους και να ενδυναμώνει, μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς, τις σχέσεις εμπιστοσύνης, την ομαδική εργασία και τη θετική κουλτούρα.

Πράγματι, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (Saiti & Stefou, 2020· Schein, 2004· Robbins et al, 2012) οι αλληλεπιδράσεις σε κάθε τύπο οργάνωσης αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για τον καθορισμό της απόδοσης. Αυτό δηλαδή που είναι σημαντικό σε κάθε οργανισμό, με κάθε τύπο δομής, είναι ουσιαστικά οι ανθρώπινες σχέσεις. Τα όποια μειονεκτήματα της κάθετης ιεραρχικής δομής θα ξεπεραστούν μόνο στην περίπτωση που οι σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού είναι ισχυρές και η οργανωτική κουλτούρα είναι θετική.

Σε τελική ανάλυση, οι οργανισμοί δεν δημιουργούνται τυχαία ή δεν εμφανίζονται από το πουθενά. Η κουλτούρα ενός οργανισμού παρέχει τη βάση για την οικοδόμηση της οργανωτικής δομής του - αφού αντικατοπτρίζει το σκοπό, τις ενέργειες και την αποστολή του οργανισμού.

Πράγματι, η κουλτούρα ενός οργανισμού υπάρχει από την αρχή της δημιουργίας του οργανισμού, ενώ η δομή του είναι κάτι που αναπτύσσεται καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του. Με βάση το τελευταίο, η επιρροή της ηγεσίας είναι εξαιρετικά σημαντική (Robbins & Judge, 2011· Pearce et al, 2003· Ζευγαρίδης, 1983).

Είναι προφανές, από τα παραπάνω, ότι η δομή ενός οργανισμού παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση ενός οργανισμού και επηρεάζει, σε μεγάλο βαθμό, την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ωστόσο, προκειμένου η δομή να συμβάλει θετικά στην απόδοση του οργανισμού, είναι απολύτως απαραίτητη μια κατάλληλη και ισορροπημένη έμφαση στις επίσημες απαιτήσεις (π.χ. σχεδιασμός, κανόνες κ.λπ.) και στην ανθρώπινη διάσταση του οργανισμού.

Παρόλο που είναι εξαιρετικά δύσκολο για έναν οργανισμό να πετύχει την «τέλεια» οργανωσιακή δομή, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κρίσιμο στοιχείο της επιτυχίας για την επιτυχημένη οργανωσιακή απόδοση (Levin & White, 1961· Ζαβλανός, 1998, Ζευγαρίδης, 1983· Saiti & Stefou, 2020). Το στοιχείο της οργανωτικής δομής, είναι σημαντικό σε κάθε οργανισμό (δημόσιο ή ιδιωτικό), αφού αποτελεί τον κόμβο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Οι εσωτερικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις, που υπάρχουν σε κάθε οργανισμό είναι το κλειδί για το βαθμό επίτευξης των οργανωσιακών στόχων και το βαθμό επιτυχημένης οργανωσιακής απόδοσης.

Η οργανωσιακή δομή είναι δυναμική, αφού χρειάζεται ένας οργανισμός να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επομένως, η οργανωσιακή δομή δημιουργείται αλλά και διαμορφώνεται κάθε φορά από τα μέλη του οργανισμού (Child, 1972· Ranson et al, 1980· Tirole, 1986· Tolbert et al, 2016).

Οι στρατιωτικές οργανισμοί λειτουργούν βάσει αυστηρών κανόνων και σχετικά αυστηρής οργανωσιακής δομής, παρόλα αυτά λειτουργούν σε ένα περιβάλλον το οποίο αποτελείται από πολλά υποσυστήματα που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Η ύπαρξη των υποσυστημάτων αυξάνει την πολυπλοκότητα των στρατιωτικών οργανισμών και αυτό πιθανώς να συμβάλλει στη έλλειψη σταθερής κατάστασης ισορροπίας. Με δεδομένο, ότι η εκτέλεση των διευθυντικών καθηκόντων είναι συνεχούς και πρωταρχικής σημασίας, ιδιαίτερα σε ένα στρατιωτικό οργανισμό, ένα κατάλληλο στυλ ηγεσίας με μια σχετικά ευέλικτη και «ικανή» οργανωσιακή δομή, μπορεί να ενισχύσει αποτελεσματικά τα επικοινωνιακά κανάλια και να συμβάλλει ουσιαστικά στην καλλιέργεια της εμπιστοσύνης μεταξύ των οργανωτικών μελών. Με αυτόν τον τρόπο, υπάρχει διευκόλυνση στη ροή της διοικητικής εργασίας και έτσι η οργανωσιακή διαχείριση του οργανισμού είναι περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική.

Από την παραγοντική ανάλυση, αυτό που παρατηρούμε είναι ότι παρόλο που σε οργανωτικό επίπεδο, οι στρατιωτικές οργανώσεις έχουν υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης της οργανωτικής λήψης αποφάσεων και κατανομής του έργου, δηλαδή αυστηρή ιεραρχική προσέγγιση (ένας κοινός τύπος διαχειριστικής δομής για μεγάλους οργανισμούς στο δημόσιο τομέα), το πνεύμα ομαδικότητας και η παρακίνηση από πλευράς ηγεσίας είναι δύο στοιχεία που βρίσκονται σε υψηλή προτεραιότητα των εργαζομένων σε στρατιωτικούς οργανισμούς. Πράγματι, προκειμένου μια ομάδα να λειτουργήσει αποτελεσματικά είναι απαραίτητο η ηγεσία να σχεδιάσει και να διατηρήσει δομημένους ρόλους μέσα στον οργανισμό.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η επικοινωνία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια των ετών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντική και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις μεταξύ των οργανωσιακών μελών και του άμεσου προϊσταμένου. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως το επίπεδο εκπαίδευσης και η οικογενειακή κατάσταση των οργανωσιακών μελών συσχετίζονται αρνητικά με τις απόψεις τους για τους προϊσταμένους τους. Η αρνητική συσχέτιση μπορεί να οφείλετε στο γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν σε μια περίοδο που η χώρα ήταν σε μια περίοδο ύφεσης και υψηλής αβεβαιότητας καθώς και με δεδομένο ότι το στρατιωτικό εργασιακό περιβάλλον απαιτεί ιδιαίτερη πειθαρχία και αυστηρότητα στη δομή του, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερο από άποψη κουλτούρας.

Είναι απαραίτητο σε οργανισμούς όπως είναι οι στρατιωτικοί, που έχουν αυστηρή ιεραρχία και εφαρμόζουν μια σχετικά «σκληρή» διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας που επικεντρώνεται στις υπηρεσίες, τους δείκτες αναφοράς και τις διαδικασίες (Rahman & Bullock, 2005), να υπάρχει μια συνεκτική και συντονισμένη ηγεσία με ένα όραμα και συγκεκριμένη οργανωτική κουλτούρα έτσι ώστε να διευκολύνεται η μεταφορά πληροφοριών ανάμεσα στα ιεραρχικά επίπεδα. Εξάλλου, η μεταφορά των πληροφοριών και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι αλληλένδετες έννοιες (Mullins, 2010) οπότε ένα τέτοιο σύστημα θα παρέχει σίγουρα χρήσιμες γνώσεις για την εφαρμογή μιας κάθετης ιεραρχικής δομής σε στρατιωτικούς οργανισμούς.

Επιπρόσθετα, η ηγεσία σε στρατηγικό επίπεδο, προετοιμάζει τη μελλοντική πορεία των στρατευμάτων να ακολουθήσει και να είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση του μελλοντικού οράματος της οργάνωσης. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία θα πρέπει να δείξει την κατάλληλη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους της, γνωρίζοντας επακριβώς τις ενέργειές τους έτσι ώστε η προγραμματισμένη και ακολουθούμενη στρατηγική να μην αποκλίνει από το πραγματικό όραμα της οργάνωσης (Γενικό Επιτελείο του Ελληνικού Στρατού, 2002, σ. 2-3, που αναφέρθηκε από τους Kafantogia, Parsalidou & Tsimpidi et al., Ινστιτούτο Διεθνών Σχέσεων, 2016).

Αρα η δομή που ουσιαστικά διαμορφώνει τις εσωτερικές σχέσεις των μελών μιας οργάνωσης είναι σημαντικό να είναι ευέλικτη και θετική, ανεξάρτητα από το αν το σύστημα είναι αυστηρά ιεραρχικό ή όχι, έτσι ώστε να διευκολύνονται οι διαδικασίες. Αυτό που παίζει σημαντικό ρόλο, επομένως, είναι αυτό που ο Jantsch (1969, σ. 473, cited by Mintzberg, 2000), ανέφερε ως «ηγετική πρωτοβουλία». Για το αν δηλαδή μια ιεραρχική δομή είναι θετική και εποικοδομητική ή όχι, εξαρτάται από τη διαχείριση της ηγετικής συμπεριφοράς. Πράγματι, όπως οι Lampel, Mintzberg, Quinn & Ghoshal et al. (2014, σ. 201) ανέφεραν το σωστό ηγετικό στυλ είναι μια «κατάσταση που εξαρτάται από όλους». Ως εκ τούτου, η δομή και η ηγεσία είναι αλληλοεξαρτώμενες έννοιες.

Το ζήτημα δεν είναι η ιεραρχία αλλά το πώς οι ηγέτες εκτελούν τα καθήκοντά τους ηγεσίας και πώς συμπεριφέρονται στους υφισταμένους τους (Saiti & Stefou, 2020). Οι άμεσα προϊστάμενοι είναι ο πυρήνας του οργανισμού. Σε μια στρατιωτική οργάνωση (αλλά και σε κάθε οργάνωση που ακολουθεί αυστηρή ιεραρχική δομή), οι άμεσοι προϊστάμενοι είναι η επαφή των μελών της οργάνωσης με την ανώτερη διοίκηση ηγεσίας. Επομένως, τα κανάλια επικοινωνίας και η ανάπτυξη ενός συνεργατικού και αρμονικού κλίματος, εξαρτάται από την ηγεσία, αφού η οργανωτική δομή σχεδιάζεται με βάση τα εσωτερικά όργανα ενός οργανισμού. Δεν υπάρχουν σταθεροί κανόνες διακυβέρνησης και ηγεσίας που να μπορούν να εφαρμόζονται με επιτυχία σε όλες τις περιπτώσεις όταν ασκούν διευθυντική εξουσία (Burns 2003· Miller & Miller, 2001· Saiti & Stefou, 2020). Ωστόσο, αυτό που μπορούμε να υποστηρίξουμε είναι ότι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας επηρεάζει την ικανότητα της οργανωτικής δομής να αναπτύξει θετικούς διαύλους επικοινωνίας και να εμπιστευτεί τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οργάνωσης.

Παρόλα αυτά, η γραφειοκρατική στάση σε έναν κλάδο που είναι αυστηρά ιεραρχικός, μπορεί να περιορίσει την αποτελεσματικότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς η ροή επικοινωνίας εκ των κάτω προς τα άνω θα είναι περιορισμένη. Για το λόγο αυτό, η υιοθέτηση μιας συνεκτικής και συνεργατικής ηγετικής συμπεριφοράς από τους ανωτέρους στον στρατιωτικό τομέα θα ήταν πιο αποτελεσματική.

Με βάση τον Lorange (1980, σ. 2, που αναφέρθηκε από τον Mintzberg, 2000, σ. 161), "Ο Διευθύνων Σύμβουλος δεν πρέπει να είναι αυτός που ασχολείται επί της ουσίας με τις λεπτομέρειες της διαδικασίας που αφορούν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον έλεγχο... γιατί αυτό το άτομο είναι δύσκολο να βρει το χρόνο ή να έχει την δυνατότητα για να κάνει κάτι τέτοιο. Επομένως, ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι ο σχεδιαστής του συστήματος με μια γενική έννοια ". Με βάση αυτό, η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού είναι μια συλλογική εργασία όλων των επιπέδων της οργανωτικής δομής. Προκειμένου, λοιπόν, ένας στρατιωτικός οργανισμός να πετύχει το πνεύμα της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας, τα μεσαία και

κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής δομής θα πρέπει να αισθάνονται αυτοπεποίθηση, αφοσίωση και αφοσίωση. Η κορυφαία ηγεσία του στρατιωτικού οργανισμού σχεδιάζει τη στρατηγική και τις πολιτικές του. Ο σχεδιασμός δεν εξαρτάται από τον τύπο της οργανωτικής δομής αφού για οποιοδήποτε τύπο οργανωσιακής δομής υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ της διαδικασίας λήψης απόφασης και του σχεδιασμού. Έτσι, ένας στρατιωτικός οργανισμός με κάθετη ιεραρχική δομή, αλλά και με «αποκεντρωμένη πρωτοβουλία», όπως έθεσε ο Jantsch (1969, σ. 473, παρατίθεται από τον Mintzberg, 2000, σ. 117) μπορεί να αναπτύξει δημιουργικότητα, καινοτομία και ευελιξία στη ροή των πληροφοριών ανάμεσα στα διοικητικά επίπεδα.

Με δεδομένο ότι η αυστηρή οργανωσιακή ιεραρχία συνδέεται στενά με κανόνες, άκαμπτες δομές και ελέγχους, είναι σημαντικό να μην συσχετιστεί η ιεραρχική δομή των στρατιωτικών οργανισμών με αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας, επειδή το θέμα δεν είναι η ιεραρχική δομή εάν είναι αυστηρή ή όχι - αλλά το είδος της ιεραρχίας, η οποία εξαρτάται από το πώς οι ηγέτες εκτελούν τα καθήκοντά τους και πώς συμπεριφέρονται στα οργανωσιακά μέλη. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης σε ένα ιδιαίτερα ιεραρχικό σύστημα, όπως το στρατιωτικό, χρειάζεται να δίνει ισόρροπη έμφαση στη δομή και τους ανθρώπους και να ενδυναμώνει, μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς, τις σχέσεις εμπιστοσύνης, την ομαδική εργασία και τη θετική κουλτούρα.

Με βάση τα εμπειρικά αποτελέσματα, η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας είναι αυτή που οι εργαζόμενοι στους στρατιωτικούς οργανισμούς θεωρούν ότι είναι πιο αποτελεσματική και που αποτελεί, ως μορφή ηγεσίας, την βάση για την παρακίνηση των οργανωσιακών μελών. Αυτό δηλαδή που προκύπτει από τα εμπειρικά αποτελέσματα, το καλύτερο κίνητρο για αύξηση της απόδοσης και της αφοσίωσης των οργανωσιακών μελών είναι η συλλογικότητα κυρίως στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αλληλεπίδραση στις συμπεριφορές, η θετική επικοινωνία και η μη επιβολή απόψεων οδηγεί τον οργανισμό σε αυξημένα επίπεδα εμπιστοσύνης ανάμεσα στα οργανωσιακά μέλη, κάτι που αποτελεί την προϋπόθεση για αυξημένη οργανωσιακή απόδοση (Glover, 1996· Saiti & Stefou, 2020).

Σύμφωνα με τον Burns (2003), η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί τους διευθυντές (ανώτερους) και τους υφισταμένους σε υψηλότερα επίπεδα ενθουσιασμού και κινήτρων. Αυτό σημαίνει αν οι οργανισμοί θέλουν να ενισχύσουν την παρακίνηση των εργαζομένων και τη συλλογικότητα, οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι ένα σημαντικό εργαλείο (Rahman & Bullock, 2005· Saiti, 2007· Tirole, 1986· Wright & Davis, 2001· Saiti & Stefou, 2020). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, τα άτομα που εργάζονται σε ένα αυστηρό εργασιακό περιβάλλον, όπως στο στρατό, έχουν πολύ διαφορετικές εμπειρίες από εκείνες σε άλλους τομείς που δεν χρησιμοποιούν αυτή την ιεραρχική δομή.

Οι άνθρωποι που εργάζονται στις στρατιωτικές υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από πειθαρχία και υψηλή αίσθηση δύναμης και ελέγχου. Στον τομέα των στρατιωτικών υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι δεν απολαμβάνουν μεγάλη αυτονομία και ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι συμπεριφορές τους βασίζονται σε κανόνες που καθορίζονται από την ανώτερη αρχή.

Είναι λοιπόν προφανές ότι ακόμη και σε μια αυστηρή ιεραρχική οργανωτική δομή όπως ένας στρατιωτικός οργανισμός, η ανάγκη συνεργασίας, η συλλογικότητα και το δημιουργικό και επικοινωνιακό εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικά στοιχεία του στυλ ηγεσίας. Πράγματι, η μορφή αυτή ηγεσίας προωθεί το συλλογικό συμφέρον και το κοινό όραμα (Miller & Miller (2001). Παρόλο που οι συναδελφικές σχέσεις περνούν από διάφορα στάδια, στη συνέχεια αποτελούν την βάση για τη δημιουργία ενός κοινού οράματος και θετική κουλτούρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος της παρούσας διατριβής ήταν η διερεύνηση του φαινομένου της ηγεσίας, όπως αυτή λαμβάνει χώρα στον τομέα των ελληνικών ΕΔ, έναν οργανισμό με αυστηρή ιεραρχική δομή και ένα, θεωρητικά, απόλυτο πλαίσιο πειθαρχίας και εκτέλεσης διαταγών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει η στενή και αλληλένδετη σχέση ανάμεσα στην Ηγεσία και την Επαγγελματική ικανοποίηση των μελών. Όπως ήταν αναμενόμενο, ο τομέας των ΕΔ διέπεται από αυστηρότητα και προσκόλληση στην τήρηση κανόνων και εκτέλεση διαταγών. Παρόλα αυτά, τα δεδομένα έδειξαν ότι η πλειοψηφία του ερωτώμενου δείγματος, τάσσεται υπέρ ενός είδους κουλτούρας, της Συμμετοχικής, και υπέρ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία φαίνεται να κυριαρχεί τελικά έναντι των άλλων στυλ ηγεσίας.

Τα βασικά συμπεράσματα της διατριβής συνοψίζονται ως εξής:

α. Από τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας (Ζαβλανός, 1998· Κέφης, 2014· Μακρυδημήτρης, 2004· Μπουραντάς, 2002· Χυτήρης, 2006), καθίσταται προφανές ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις, σε κάθε οργανωτική μορφή, αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της αποστολής του κάθε οργανισμού. Η δομή της διοίκησης και η ηγετική πυραμίδα του οργανισμού, δεν έχουν μεγάλη σημασία στην απόδοση, αν οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των στελεχών δεν είναι δυνατές και η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού δεν είναι θετική. Οι άνθρωποι πετυχαίνουν τις επιδόσεις και καθορίζουν την αποτελεσματικότητα.

β. Οι παραγωγικές, αμοιβαίες και θετικές ανθρώπινες σχέσεις, σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, σε μακροπρόθεσμο τουλάχιστον ορίζοντα, έχουν θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τα εμπόδια και τα στεγανά πρέπει να αναγνωρίζονται και να απομακρύνονται. Η δημιουργία ατμόσφαιρας και κουλτούρας συνεργασίας και οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις διασφαλίζουν υψηλού επιπέδου ομαδική εργασία και την βάση αποτελεσματικής οργανωσιακής δομής, ακόμη και σε οργανισμούς με κάθετη δομή διοίκησης, όπως η στρατιωτική υπηρεσία, στους οποίους τα μέσα και κατώτερα στελέχη δεν απολαμβάνουν μεγάλο βαθμό ελευθερίας και δεν συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

γ. Όπως φάνηκε και από τα εμπειρικά αποτελέσματα της παρούσης διατριβής, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το Μετασχηματιστικό. Σύμφωνα με αυτή τη μορφή ηγεσίας,

ο ηγέτης αποτελεί έμπνευση για τους εργαζομένους, έχει συνεργατικό πνεύμα και καλλιεργεί αισθήματα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης. Η παροχή κινήτρων τους εργαζομένους ενισχύουν την θετική και εποικοδομητική κουλτούρα.. Επιπρόσθετα, με αυτή την ηγετική συμπεριφορά και το αυξημένο ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού μπαίνουν οι βάσεις για την πραγματική θέληση και το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

δ. Η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου τύπου Οργανωσιακής κουλτούρας σε μία στρατιωτική υπηρεσία εξαρτάται από το στυλ ηγεσίας, το οποίο βασίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη και στο πως έχουν διαμορφωθεί οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ μελών και ηγέτη. Στην παρούσα έρευνα, το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας φάνηκε να είναι το Μετασχηματιστικό δείχνοντας ότι οι ερωτώμενοι ανώτεροι αξιωματικοί θεωρούν τη φυσική ηγεσία τους ως αρκετά ικανή, η οποία χαίρει σεβασμού και δίνει έμφαση στην ομαδική επίτευξη στόχων. Το αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ κουλτούρας και επικρατούσας μορφής ηγεσίας, είναι τελικά η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση των οργανωσιακών μελών.

ε. Αναφέρθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο ότι η μορφή ηγεσίας, η οργανωσιακή δομή, η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση συνδέονται και επηρεάζονται μεταξύ τους. Με βάση τα εμπειρικά αποτελέσματα, η έρευνα, έδειξε ότι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των μελών εξαρτάται από τη συμπεριφορά του άμεσα προϊστάμενου, γεγονός που φανερώνει την κρίσιμη σημασία και συμβολή του στυλ ηγεσίας στο πλαίσιο των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

στ. Στα ευρήματα της έρευνας καταγράφεται η σημασία της ηγεσίας και στη θετική επιρροή που ασκείται στα στελέχη αλλά και στην πρόσδοση κινήτρου για την εκτέλεση αποτελεσματικής εργασίας. Είναι εμφανής η επιθυμία της πλειονότητας των στελεχών να απολαμβάνουν τους κόπους των προσωπικών τους προσπαθειών και το γεγονός ότι το πλείστο των στελεχών, τουλάχιστον σε ανώτερο επίπεδο, έχουν πολύ ανεπτυγμένη την αίσθηση του καθήκοντος. Επίσης, όπως διαφαίνεται από τις απαντήσεις τους, έχουν ανεπτυγμένη επιθυμία για σταθερότητα και ασφάλεια εντός των Υπηρεσιών – Μονάδων τους και πιστεύουν ότι οι ενέργειες των διοικητών – διευθυντών τους θα τους κάνουν να νιώσουν υπερήφανοι που υπηρετούν στην Μονάδα αυτή. Αναφορικά με την έμπνευση και το κίνητρο, η πλειονότητα πιστεύει ότι ο Διοικητής τους, εξηγεί την αναγκαιότητα κάθε στόχου που πρέπει να επιτευχθεί και ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται, υπό τη μορφή ηθικής ανταμοιβής. Επιπλέον, φαίνεται ότι οι Διοικητές εμπνέουν εμπιστοσύνη, σεβασμό, εσωτερική πειθαρχία και ηθικό στους υφισταμένους τους.

ζ. Από την άλλη πλευρά, δεν διαφαίνεται να μπορούμε να καταλήξουμε σε ξεκάθαρα αποτελέσματα σχετικά με το αν ο διοικητής αφήνει τα πράγματα να εξελιχθούν σε σοβαρά προτού παρέμβει και αν καταναλώνει πολύ ενέργεια και χρόνο προκειμένου να εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, παραλείψεις και αντικανονικότητες. Διαφαίνεται επίσης ότι, αρκετοί Διοικητές δεν αναζητούν διαφορετικές απόψεις και οπτικές για την επίλυση προβλημάτων, αλλά ακολουθούν την πεπατημένη οδό. Δεν είναι επίσης αρκετοί οι προϊστάμενοι οι οποίοι βλέπουν με αισιοδοξία το μέλλον και αυτοί οι οποίοι καθοδηγούν και διδάσκουν. Εδώ θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση καθόσον βασική αποστολή του κάθε ηγέτη αποτελεί η προετοιμασία και δημιουργία νέων ηγετών. Η έρευνα δεν μπόρεσε να ξεκαθαρίσει και το θέμα της ευέλικτης ή μή ηγεσίας. Διαφαίνεται μία μονολιθικότητα στο ηγετικό στυλ που ακολουθείται από τους προϊσταμένους, χωρίς να επιχειρείται μία διαφορετική προσέγγιση αναλόγως του χαρακτήρα και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κάθε υφισταμένου.

Αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι η απώλεια εκμετάλλευσης του μέγιστου βαθμού απόδοσης του κάθε υφισταμένου. Ο κάθε προϊστάμενος, προς όφελος της Υπηρεσίας, οφείλει να χειρίζεται τον κάθε υφιστάμενο με τρόπο που να μπορεί να αποδώσει στον μέγιστο βαθμό. Τέλος, υπάρχει μία ασάφεια σχετικά με την αμεσότητα λήψης σημαντικών αποφάσεων σε σύντομο χρόνο. Υπάρχουν προϊστάμενοι οι οποίοι, για διάφορους λόγους, καθυστερούν στη λήψη αποφάσεων, με ζημιογόνα αποτελέσματα για την Υπηρεσία.

η. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για την καλύτερη δυνατή διοίκηση των στρατιωτικών υπηρεσιών, του ελέγχου και της οργάνωσής τους, η διοίκησή τους στηρίζεται στην κάθετη ιεραρχία. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μεταβίβαση καθηκόντων από τα ανώτερα στα κατώτερα στρώματα της πυραμίδας της ιεραρχίας (Ministry of Defence, Defence Academy of the United Kingdom, Defence Leadership Centre, 2004· Keith, 1994).

Ο στρατιωτικός τομέας για πολλές χώρες είναι ο τρίτος πιο σημαντικός δημόσιος τομέας, αν και ο βαθμός σπουδαιότητάς του ποικίλλει ανάλογα με τη χώρα (όσον αφορά την ευπάθειά της σε κίνδυνο ή κρίση). Η οργανωτική δομή αυτού του τομέα είναι ενδιαφέρουσα καθώς ακολουθεί μια μάλλον αυστηρή ιεραρχία και απαιτεί πειθαρχία, συνοχή και οραματιστική ηγεσία (Thompson, 1984). Όπως σε κάθε οργανισμό / τομέα, τα υποσυστήματά του πρέπει να είναι συνεργατικά και αλληλένδετα. Η ένταξη των μελών στις στρατιωτικές οργανώσεις είναι ζωτικής σημασίας, περισσότερο από κάθε άλλη οργάνωση. Πράγματι, η λειτουργία ελέγχου, η ομαδική εργασία, η διαδικασία ενημέρωσης και η σαφήνεια των στόχων, πρέπει να αλληλοσυνδέονται με αποτελεσματικό τρόπο για να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση.

Οι στρατιωτικές οργανώσεις σε όλο τον κόσμο είναι γραφειοκρατικές ως ένα βαθμό και ακολουθούν μια ιεραρχική δομή. Αυτό ισχύει επίσης στην Ελλάδα, όπου τα κεντρικά όργανα

είναι υπεύθυνα για όλα τα διοικητικά ζητήματα, ενώ ο Αρχηγός του Ελληνικού Στρατού (Κεντρική Διοίκηση) ελέγχει τελικά, εμμέσως, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για κάθε σοβαρό διοικητικό ζήτημα

Η στρατιωτική ηγεσία αποτελεί ένα ιδιαίτερο κομμάτι της σύγχρονης διοίκησης, καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνονται από αυτή χαρακτηρίζονται από ηθική, νομιμότητα και εφαρμογή των κανόνων δικαίου. Ο ηγέτης δρα ιδιαίτερα θετικά για τους υφισταμένους και έτσι τον ακολουθούν χωρίς δισταγμό. Αποστολή του στρατιωτικού ηγέτη είναι να προετοιμάζει τους υφισταμένους του για κατάσταση του πολέμου και μάλιστα όσο καλύτερη είναι η προετοιμασία αυτή, τόσο περισσότερο πιθανό είναι να απομακρύνεται ο κίνδυνος για στρατιωτική σύρραξη (Jenkins , 1947). Ο στρατιωτικός ηγέτης είναι αυτός που φροντίζει έτσι ώστε να υπάρχει η σωστή αντιμετώπιση των υφισταμένων του εντός της στρατιωτικής δομής, η παροχή άρτιας εκπαίδευσης προς αυτούς και η διασφάλιση των καλύτερων συνθηκών διαβίωσης (Box , 2012).

Στην παρούσα εργασία έγινε μία προσπάθεια εκτενούς αποτύπωσης του τρόπου διοίκησης στις στρατιωτικές δομές της χώρας δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στον όρο της στρατιωτικής ηγεσίας. Από την έρευνα προέκυψε ότι το ζήτημα δεν είναι η ιεραρχία αλλά το πώς οι ηγέτες εκτελούν τα καθήκοντά τους ηγεσίας και πώς συμπεριφέρονται στους υφισταμένους τους. Οι άμεσα προϊστάμενοι είναι ο πυρήνας του οργανισμού. Σε μια στρατιωτική οργάνωση (αλλά και σε κάθε οργάνωση που ακολουθεί αυστηρή ιεραρχική δομή), οι άμεσοι προϊστάμενοι είναι η επαφή των μελών της οργάνωσης με την ανώτερη διοίκηση ηγεσίας.

Επομένως, τα κανάλια επικοινωνίας και η ανάπτυξη ενός συνεργατικού και αρμονικού κλίματος, εξαρτάται από την ηγεσία, αφού η οργανωτική δομή σχεδιάζεται με βάση τα εσωτερικά όργανα ενός οργανισμού. Δεν υπάρχουν σταθεροί κανόνες διακυβέρνησης και ηγεσίας που να μπορούν να εφαρμόζονται με επιτυχία σε όλες τις περιπτώσεις όταν ασκούν διευθυντική εξουσία. Ωστόσο, αυτό που μπορούμε να υποστηρίξουμε είναι ότι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας επηρεάζει την ικανότητα της οργανωτικής δομής να αναπτύξει θετικούς διαύλους επικοινωνίας και να εμπιστευτεί τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οργάνωσης.

6.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα και Περιορισμοί της έρευνας

Από την παρούσα μελέτη προέκυψαν αξιολογα συμπεράσματα σχετικά με το στυλ Ηγεσίας και της ικανοποίησης των στελεχών σε στρατιωτική Υπηρεσία. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν άνδρες και γυναίκες από αρκετές περιοχές της Ελλάδος, με αποτέλεσμα να θεωρούνται τα αποτελέσματα ως γενικεύσιμα, με τη διασταλτική προσέγγιση.

Τα αποτελέσματα ωστόσο, δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά, καθόσον τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν το έτος 2015, με άλλη φυσική ηγεσία και υπό άλλες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες. Για το λόγο αυτό και λαμβάνοντας υπόψη την ετήσια αλλαγή της ηγεσίας στις στρατιωτικές υπηρεσίες, θα ήταν σκόπιμο όπως αντίστοιχες έρευνες πραγματοποιούνται, έστω και σε μικρότερη κλίμακα με μεγαλύτερη.

Για λόγους συγκρίσεως, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία έρευνα σε σχέση με αντίστοιχες στρατιωτικές υπηρεσίες άλλων κρατών, ή με άλλες αντίτοιχης δομής υπηρεσίες του Δημοσίου, πχ Ελληνική Αστυνομία κλπ.

Μία εκτενέστερη μελέτη θα μπορούσε να αφορά στον ρυθμιστικό ή διαμεσολαβητικό ρόλο της Οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης. Η μελέτη αυτή, θα μπορούσε να διεξαχθεί με τη χρήση τριων ερωτηματολογίων και όχι ενός, όπως στην παρούσα μελέτη. Υφίσταται στη βιβλιογραφία Ερωτηματολόγιο μέτρησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI) καθώς και Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI).

6.3 Επίλογος

Όσο δύσκολο και αν είναι για έναν οργανισμό να διατηρήσει μία τέλεια ηγετική δομή, θα πρέπει πάντοτε να έχει ως επίκεντρό του των άνθρωπο και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, καθόσον «Ο ανθρώπινος παράγοντας σε έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας: μπορείς να σχεδιάζεις τετράγωνα και γραμμές (σ.σ: *project management*), αλλά μέσα σε αυτά θα πρέπει να υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι θα πρέπει να είναι πλήρως αναμεμειγμένοι στο όραμα. Αν αυτό δεν συμβαίνει, τότε οι γραμμές και τα τετράγωνα είναι άσκοπα» (Forte,1986, σ.112).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Γενικό Επιτελείο Στρατού. (1988). *Διοίκηση και Ηγεσία (ΕΕ 181-1)*. Αθήνα: Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού.
- Γενικό Επιτελείο Στρατού. (2002). *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών Στρατού Ξηράς*. Αθήνα: Γενικό Επιτελείο Στρατού.
- Δημητρόπουλος, Ε. (2004). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας*. Έλλην. ISBN 960-286-645-4, ISBN-13 978-960-286-645-0.
- Δημητρούλης, Δ. (2015). *Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία*. Αθήνα: Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας.
- Ευσταθίου, Π. (2006). *Επιχειρησιακό Μανατζμεντ. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1983). *Οργανωσιακή Θεωρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος, Ν., & Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος - Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Θεοφανίδης Σ., (1999), *Ποιος είναι ηγέτης*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1997). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καφαντόγια, Ειρ., Παρσαλίδου, Αλ., Τσιμπίδη, Αν. (2016). *Μια θεωρητική Προσέγγιση της Στρατιωτικής Ηγεσίας*. Διαθέσιμο: <http://www.idis.gr/?p=3832>.
- Κέφης, Β., 2014, *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κριτική.
- Κυριαζη, Ν. (2002). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική Επισκόπηση μεθόδων και τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μακρυδημήτρης Α., 2004. *Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κατσανιώτη.
- Μαυρόπουλος, Π. (2012). *Εισαγωγή στη Θεωρία του Πολέμου και της Στρατηγικής*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδόπουλος.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μανατζμέντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων: Διευθεί ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ίων.
- Patrick, G., Ευθυμιάδου, Α., Τσίτος, Δ. (1998). *Τέχνη και τεχνική των Διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Πελεgrίνης, Θ., (2006), *Από τον Πολιτισμό στην Πείνα*, Ελληνικά Γράμματα.
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management - Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Ραμματά, Μ., 2011. *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χρ., 2012. *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης – Θεωρία, έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν.
- Φλώρου, Γ. Χ. (1993). *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Χατζόγλου, Ν. (2010). *Μορφές Ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά-έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση* (4η Έκδοση εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές διοίκησης προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Achua, R. L. (2015). *Leadership: Theory, Application and Skill Development*. 6th ed. Cengage Learning.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bennis W. G. (1989). *On becoming a leader*. London: Arrow.
- Blaxter, M., Morgan, A. & Swann, C., (2004). *Questions and their meanings in social capital surveys*. London: Health Development Agency.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. The Economic Journal, Volume 79, Issue 314, 1 June 1969, Pages 403–405, <https://doi.org/10.2307/2230196>.
- Bernard M., Bass, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Blanchard, K. (2008). *Ηγεσία σε Υψηλότερο Επίπεδο* (μτφρ. Δημήτρης Κωστάκης). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

- Box, J. E. (2012). *Toxic Leadership in the Military Profession*. Pennsylvania: Army War College.
- Bradeberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol.10, Is. 1. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.
- Crowther, F., & Olsen, P. (1997). *Teachers as Leaders: An Exploratory Framework*. *International Journal of Educational Management*, σσ. 6-13.
- Day, D. V. (2000). *Leadership development: A review in context*. *Leadership Quarterly*, σσ. 581-613.
- Day, D. V., & Harisson, M. M. (2007). *A multilevel, identity-based approach to leadership development*. *Human Resource Management Review*, σσ. 360-373.
- Dekker, H.C. (2004). *Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements*.
- Drucker, P. (1996). *Foundation leader of the future*. San Fransisco, USA: Jossey Bass leaders.
- Fisher, D. (2011). *Morality and War*. U.K.: Oxford University Press.
- Fiedler (1967). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill.
- Fiedler, Fred E. (1974). "The Contingency Model—New Directions for Leadership Utilization". *Journal of Contemporary Business*. 3 (4): 65-80.
- Field, A., Hole, G. (2003). *How to Design and Report Experiments*. London: Sage Publications.
- Galbraith, J.R.,(1977). *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company, σ. 426.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. (Μτφ. Ξενάκη Χρύσα). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKEE, A. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης -Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Gulati, R. & Singh, H. (1998). *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 43, No. 4 (Dec., 1998), pp. 781-814. Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University. DOI: 10.2307/2393616. <https://www.jstor.org/stable/2393616>. Page Count: 34.
- Hall, J. W. (1972). *A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Likert's Organizational Systems*. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 586-590.
- Hallinger, P. and Heck, R. H. (2005). *The study of educational leadership and management: Where does the field stand today?* *Educational Management, Administration & Leadership*, 33 (2), 229–244.

- Huczynski, A.A. and Buchanan, D.A. (2007). *Organizational Behaviour*. 6th Edition, Pearson Education.
- Hernandez, M. (2008, June). *Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model*. Journal of Business Ethics, σσ. 121-128.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). *Project GLOBE: An Introduction*. *Applied Psychology*. An International Review, σσ. 489-505.
- Jenkins, W. O. (1947). *A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems*. Psychological Bulletin, σσ. 54-79.
- Keith, S. (1994). *The Army and the Leadership*. Strategic and Conflict Studies Institute.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1982). *Essentials of Management*, (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change*. How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.
- Kotter, J. (2001). *What leaders really do*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. (2012). *Accelerate!* Harvard Business Review, σσ. 45-48.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Merton, R.K. (1968). *Social theory and Social Structure*. New York: The free Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- McMall, M. (1998). *High Flyers: Developing the next generation of Leaders*. HBSP.
- McShane, S., & Von Glinow, M. (2009). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Miller, K., 2006. *Οργάνωση και Επικοινωνία*. Μφρ. Κωνσταντοπούλου Μαρία). Εκδόσεις: Δίαυλος.
- Miller, T.W. & Miller, J.M. (2001). *Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020*. International Journal Leadership in Education, 4(2), pp. 181-89.
- Ministry of Defence, Defence Academy of the United Kingdom, Defence Leadership Center (2004). *Leadership in Defence* (Ministry of Defence, Defence Academy of the United Kingdom, Defence Leadership Centre εκδ.). Shrivenham.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in an around organizations*. First Edition, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall at strategic planning*. Harlow, UK: Pearson Education.

- Moolenaar, N., Daly, A. J., & Slegers, P. J. C. (2010). *Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position and schools' innovative climate*. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), pp. 623–670.
- Mullins, L.J. (2010). *Management and Organisational Behavior*. Ninth Edition, London: Prentice Hall.
- Mumford, M.D., Todd, E.M., Higgs, C., McIntosh, T. (2017). *Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills*. *The Leadership Quarterly*. Volume 28, Issue 1, February 2017, Pages 24-39.
- Munroe, M. (2003). *The principles and power of vision*. New Kensington, PA: Whitaker House.
- Naylor, J. (1999). *Management*. London: Pitman Publishing.
- Northouse, P. (2006). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publication.
- Ouinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Papa, R., English, F., Davidson, F., Culver, M.K. & Brown, R. (2013). *Contours of great leadership. The Science, Art and Wisdom of outstanding practice*. U.S.A.: Rowman & Littlefield Education
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003). *Shared Leadership: Reforming the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Picken, G. D. (2000). *Characteristics of effective business leaders*. Fisher, Donna K.; Russell, Kent; Nottingham, Linda; Field, J Robert B. *Southern Business Review*; Statesboro Vol. 31, Iss. 1, (Fall 2005): 13-27.
- Powell, T. C. (1995). *Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study*. *Strategic Management Journal*, 16(1), pp. 15–37.
- Rahman, S. & Bullock, P. (2005). *Soft TQM, hard TQM and organizational performance relationships: an empirical investigation*. *OMEGA The International Journal of Management Science*, 33(1), pp. 73-83.
- Ranson, S., Hinings, B. & Greenwood, R. (1980). *The structuring of organizational structures*. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp. 1-17.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. (Επιμ. Αλέξανδρος Σαχινίδης). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Robbins S.P., Decenzo. D.A. & Coulter M.C., (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές*. (Επιμ. Βασίλης Κέφης). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Saiti, A. (2012). *Leadership and quality management: An analysis of three key features of the Greek education system*. *Quality Assurance in Education*, 20(2), pp. 110–138.
- Saitis, C. & Saiti, A. (2018). *Initiation of Educators into educational management secrets*. U.S.A.: Springer.

- Saiti, A. & Stefou, Th. (2020). *Hierarchical Organizational Structure and Leadership*. Oxford Encycloedia of Educational Administration. Oxford University Press. DOI: 10.1093/acrefore/9780190264093.013.709.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Third Edition, San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Schneeweiss, Ch. (1998). *Hierarchical planning in organisations: elements of a general theory*. International Journal of Production Economics, 56-57, pp. 547-556.
- Scott, W.R. & Davis, G.F. (2016). *Organizations and organizing. Rational, Natural and open system perspectives*. New York: Routledge Publications.
- Simkins, T. (2000). *Education reform and managerialism: Comparing the experience of schools and colleges*. Journal Education Policy, 15(3), 317–332.
- Simon, H. A. (1974, 1976). *Administrative behavior*. New York: Macmillan Co.
- Smircich, L. , Morgan, G. (1982), *Leadership: The Management of Meaning*. The Journal of Applied Behavioral Science. [Find in PubMed https://doi.org/10.1177/002188638201800303](https://doi.org/10.1177/002188638201800303).
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature*. Journal of Psychology, pp. 35-71.
- Stogdill, Ralph M. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, 51, May-June
- Tannenbaum. R, Massarik, F. Wescheler, I.R. (1961). *Leadership and Organization. A behavioral science approach*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Thompson, H.L. (1984). *High performing staff. Part I: what is it?*. Army Organizational Effectiveness Journal, 8(1), pp. 7-15.
- Tirole, J. (1986). *Hierarchies and bureaucracies: On the role of collusion in organizations*. Journal of Law, Economics & Organizations, 2(2), pp. 181-214.
- Tolbert, P.S. & Hall, R.H. (2016). *Organizations, structures, processes and outcomes*. Tenth Edition, London and New York: Routledge Publications.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. ISBN 0-8229-3266-0.
- Vroom, V. H., Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0-13-615030-6.
- Williams, K. & Johnson, B. (2004). *Introducing management: A development guide*. Great Britain: Planta Tree.

- Williamson, O.E. (1991). *Strategizing, economizing, and economic organization*. First published: Winter 1991. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>.
- Wilson, W.L. (2009). *Examining factors associated with leadership self-efficacy in college student military programs*, University of Maryland, ProQuest LLC.
- Wright, B.E. & Davis, B.S. (2001). *Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment*, *American Review of Public Administration*, 33(1), pp. 70–90.
- Yukl, G. (2009). *Use power effectively to influence people. Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 349-366). Chichester: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς* (μτφρ. Α.Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and Leaders: Are they different?* *Harvard Business Review*, pp.. 67-78.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ 70, 176 76 ΑΘΗΝΑ – ΤΗΛ.: 210 9549100, FAX: 210 9577050
ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΕ ΚΑΘΕΤΗ ΔΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αγαπητέ συνάδερφε,

Στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής μου με θέμα «ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΕ ΚΑΘΕΤΗ ΔΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» με επιβλέπουσα την Καθηγήτρια του Τμήματος Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας κα Σαΐτη Άννα, εκπονώ έρευνα η οποία στοχεύει στη συγκέντρωση και αξιοποίηση πρωτογενών στοιχείων στο καθοριστικής σημασίας θέμα για τις μορφές ηγεσίας των προϊσταμένων σε οργανισμό με κάθετη δομή διοίκησης όπως τις αντιλαμβάνεται και τις βιώνει το προσωπικό αυτού.

Η ηγεσία ως γνωστό είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν κατ' αρχάς οργανισμούς ή που τους προσαρμόζουν στις συνθήκες όταν αυτές μεταβάλλονται. Η ηγεσία καθορίζει πιο πρέπει να είναι το μέλλον, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς το όραμα και τα εμπνέει στην υλοποίηση του, παρά τα εμπόδια που θα ανακύψουν.

Η έννοια της ηγεσίας εξετάζεται, όχι μόνο από τη διοικητική θέση που κατέχει ο προϊστάμενος, αλλά από το στυλ που αυτός διοικεί. Σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο, όπου η συνεχής ανάπτυξη των οργανισμών κ.λ.π. θεωρείται προαπαιτούμενο, η διατήρηση της ανταγωνιστικής ικανότητας – συγκριτικού πλεονεκτήματος του οργανισμού κατά την προσφορά των υπηρεσιών τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στην αποστολή τους, εξαρτάται κυρίως από το διοικητικό – Ηγετικό στυλ που τους διατρέπει.

Η βοήθεια σου είναι πολύτιμη. Πριν απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο διάβασε προσεκτικά τις σαράντα πέντε (45) ερωτήσεις – δηλώσεις. Σε κάθε ερώτηση πρέπει να δίνεται μόνο μια απάντηση, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

- Το ερωτηματολόγιο είναι παγκοσμίως αναγνωρίσιμο, έγκυρο, αξιόπιστο, επαρκές και αποδεκτό.
- Οι απαντήσεις είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές, όπως τις βιώνει ο κάθε ένας/η κάθε μια και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις.
- Απάντησε όλες τις ερωτήσεις.
- Εάν κάποια ερώτηση είναι άσχετη ή δεν είσαι σίγουρος/σίγουρη ή δεν γνωρίζεις την απάντηση, άφησε την ερώτηση αναπάντητη.
- Εάν υπάρχουν ερωτήσεις ή χρειαστούν περαιτέρω διευκρινίσεις μη διστάσεις να επικοινωνήσεις μαζί μου.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθεια σου.

Με εκτίμηση,
Θεόδωρος Στέφου, Υπ. Διδάκτωρ
210-9518563, 6972054274, stefoutheodoros@gmail.com

Α'. Δημογραφικά Στοιχεία

(Παρακαλώ σημειώσε Χ στα ανάλογα κουτάκια)

Νομός: _____

Φύλο: Γυναίκα ☐ Άνδρας ☐

Προϋπηρεσία σε έτη:: 0-10 ☐ 11-20 ☐ 21-30 ☐ 31 και άνω ☐

Υπηρεσία (παρούσα): Διοίκηση ☐ Πεδίο ☐ Σχολή ☐ Άλλη ☐

Εκπαίδευση Τριτοβάθμια εκπαίδευση (πλην ΑΣΕΙ) ☐
Μεταπτυχιακός τίτλος ☐
Διδακτορικός τίτλος ☐

Κατεχόμενος βαθμός

Πόσα χρόνια υπηρετείτε στο βαθμό υπηρεσίας που είστε τώρα;.....

Ανά πόσα χρόνια μετατίθεστε κατά μέσο όρο στο βαθμό που κατέχετε;

Οικογενειακή Κατάσταση: Άγαμος ☐ Έγγαμος ☐

Τέκνα: Κανένα ☐ Ένα ☐ Δύο ☐ Τρία ☐ Τέσσερα ☐ Πέντε ☐

Έχετε λάβει επιμόρφωση; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ναι, τότε τι είδους επιμόρφωση;

Ενδουπηρεσιακή ☐ Παρακαλώ αναφέρετε τι είδους ενδουπηρεσιακή επιμόρφωση:
.....

Από άλλο Δημόσιο Φορέα ☐ Παρακαλώ αναφέρετε τι είδους επιμόρφωση από άλλο Δημόσιο
Φορέα:

Από ιδιωτικό Φορέα ☐ Παρακαλώ αναφέρετε τι είδους επιμόρφωση από ιδιωτικό Φορέα:
.....

Είστε κάτοχος πτυχίου Ξένης Γλώσσας; Ναι ☐ Όχι ☐

Αν ναι, σημειώστε τη γλώσσα και το επίπεδο γνώσης:

Άριστα ☐ Πολύ καλά ☐ Ικανοποιητικά ☐

Είστε κάτοχος πτυχίου Δεύτερης Ξένης Γλώσσας; Ναι ☐ Όχι ☐

Αν ναι, σημειώστε τη δεύτερη γλώσσα και το επίπεδο γνώσης:

Άριστα ☐ Πολύ καλά ☐ Ικανοποιητικά ☐

Β'. Ειδικές Ερωτήσεις

Σας ζητείται να κρίνετε πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές. Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό από το 1 ως το 5, λαμβάνοντας υπόψη ότι η κλίμακα ξεκινά από το 1 = καθόλου και να πηγαίνει στο 5 = Πάντα

Ο/Η άμεσα προϊστάμενος μου:	Καθόλου	Σπάνια	Συχνά	Αρκετά Συχνά	Πάντα
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπάθειών μου.	1	2	3	4	5
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	1	2	3	4	5
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	1	2	3	4	5
4. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	1	2	3	4	5
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	1	2	3	4	5
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	1	2	3	4	5
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	1	2	3	4	5
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5
10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	1	2	3	4	5
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1	2	3	4	5
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	1	2	3	4	5
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	1	2	3	4	5
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	1	2	3	4	5
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	1	2	3	4	5

17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν κάτι είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	1	2	3	4	5
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	1	2	3	4	5
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο σαν ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	1	2	3	4	5
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	1	2	3	4	5
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	1	2	3	4	5
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	1	2	3	4	5
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	1	2	3	4	5
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	1	2	3	4	5
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	1	2	3	4	5
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	1	2	3	4	5
27. Μου επιστρά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	1	2	3	4	5
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5
29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	1	2	3	4	5
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	1	2	3	4	5
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου.	1	2	3	4	5
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	1	2	3	4	5
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	1	2	3	4	5
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	1	2	3	4	5

35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	1	2	3	4	5
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	1	2	3	4	5
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	1	2	3	4	5
39. Με καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια.	1	2	3	4	5
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	1	2	3	4	5
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	1	2	3	4	5
42. Αυξάνει την επιθυμία για επιτυχία.	1	2	3	4	5
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	1	2	3	4	5
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	1	2	3	4	5