



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
Π.Μ.Σ. «ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Της Ιφιγένειας Χούμπαβλη
A.M.: 4272016031

ΘΕΜΑ: «Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά: η περίπτωση της διοικητικής δομής της Βουλής των Ελλήνων»

Ελληνικά

ΘΕΜΑ: «Effective Leadership: The case of the administrative structure of the Greek Parliament»

Αγγλικά

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Χρυσή Βιτσιλάκη	Καθηγήτρια	Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ. Πανεπιστημίου Αιγαίου	ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ
Νικόλαος Ανδρεαδάκης	Αν. Καθηγητής	Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ. Πανεπιστημίου Αιγαίου	ΜΕΛΟΣ
Αναστάσιος Κοντάκος	Καθηγητής	Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ. Πανεπιστημίου Αιγαίου	ΜΕΛΟΣ

ΡΟΔΟΣ, 2018

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Χρυσή Βιτσιλάκη όπως επίσης και τον καθηγητή κύριο Ράπτη και την καθηγήτρια κυρία Φώκιαλη, οι οποίοι συνέβαλαν τα μέγιστα στην υλοποίηση της εργασίας μου, που βασίστηκε σε μια επιτυχημένη και διαρκή συνεργασία όλο το διάστημα εκπόνησής της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου οι οποίοι με βοήθησαν στο ερευνητικό μέρος της εργασίας μου και στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Τέλος νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συνεχή ηθική και ψυχολογική υποστήριξη που μου παρείχε όλο το χρονικό διάστημα του μεταπτυχιακού και την αμέριστη συμπαράστασή τους σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να εξεταστεί η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στη δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα στον οργανισμό της Βουλής των Ελλήνων. Με την πρόσφατη ενσωμάτωση του συστήματος αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα κρίνεται μείζονος σημασίας το θέμα του αποτελεσματικού ηγέτη και των τρόπων επίτευξης μιας καλύτερης και αποδοτικότερης μορφής διοίκησης από μέρους του.

Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγικό και περιέχει το σκοπό και την αιτιολόγηση επιλογής του θέματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι μια καταγραφή των γενικών στοιχείων ηγεσίας τα οποία βρίσκει κανείς στην σύγχρονη και παλαιότερη βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά αναλύεται η φύση της ηγεσίας όπως επίσης και τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη. Στη συνέχεια, καταγράφονται οι ηγετικές συμπεριφορές και τα γενικά γνωρίσματα στους διάφορους τρόπους διοίκησης με βάση τις καταγεγραμμένες θεωρίες ηγεσίας. Σχολιάζονται τα στυλ ηγεσίας και οι αντίστοιχες θεωρίες και γίνεται αναφορά στις ηγετικές συμπεριφορές που τις συνοδεύουν. Τέλος, στο παρόν κεφάλαιο επιλέγεται η οργανωσιακή ηγεσία για περαιτέρω ανάλυση μιας και αφορά πλησιέστερα το επιλεγμένο θέμα.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στη δημόσια διοίκηση και την ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, παρατίθεται η νομοθεσία στην Ελλάδα και ο τρόπος εφαρμογής της στο δημόσιο. Καταγράφεται η λειτουργία του/της προϊσταμένου/νης στη δημόσια διοίκηση και αναδεικνύεται ο ρόλος του/της ως ηγέτη.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται μια συνοπτική αναφορά στη Βουλή των Ελλήνων από την οπτική γωνία της Στρατηγικής Διοίκησης, ενώ γίνεται μια πιο εκτενής αναφορά στο σύστημα διοίκησης μέσω στόχων και το σύστημα αξιολόγησης το οποίο εφαρμόζεται στη Βουλή, αλλά και γενικότερα στη χώρα μας στον δημόσιο τομέα.

Το πέμπτο κεφάλαιο είναι η μελέτη περίπτωσης στη Βουλή με έρευνα που διεξάχθηκε στο πλαίσιο του παρόντος πονήματος. Αρχικά, εξηγείται η δομή του ερωτηματολογίου ενώ στη συνέχεια, περιγράφεται η μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσής του. Παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα του ερωτηματολογίου το οποίο χωρίζεται σε δύο ενότητες, τις γενικές ερωτήσεις δημογραφικών πληροφοριών και ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert του αναγνωρισμένου διεθνώς ερωτηματολογίου MLQ. Στο πλαίσιο ανάλυσης της έρευνας γίνεται έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών, έλεγχος γραμμικής συσχέτισης και διασταυρώσεις μεταξύ μεταβλητών των δύο ενοτήτων του ερωτηματολογίου και ελέγχεται ο δείκτης αξιοπιστίας της έρευνας. Τέλος, καταγράφονται τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί της έρευνας και γίνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Abstract

The purpose of this thesis is to examine the effective leadership behavior in public administration and in particular in the parliamentary body. With the recent integration of the evaluation system into the public sector, the issue of an effective leader and ways of achieving a better and more efficient form of government is of great importance.

The first chapter is introductory and contains the purpose and justification of the choice of the subject of this thesis.

The second chapter is a record of the general elements of leadership found in modern and earlier literature. More specifically, the nature of leadership as well as the characteristics of a successful leader are analyzed. Then, leadership behaviors and general traits are recorded in the various ways of administration based on the recorded leadership theories. Leadership styles and corresponding theories are commented, as well as the leading behaviors that accompany them. Finally, organizational leadership is selected for further analysis as it is closer to the chosen topic.

The third chapter concerns public administration and leadership. More specifically, the legislation in Greece and its implementation in the public sector are listed. The chief executive's role is recorded in the public administration and his role as a leader is highlighted.

The fourth chapter attempts a brief reference to the Organization of Greek Parliament from a strategic management's point of view. Moreover, a more extensive reference is made concerning the system of administration through objectives and goals and the evaluation system that is implemented in the parliamentary body along and generally in our country's public sector.

The fifth chapter is a case study of the Parliament based on the research conducted for this thesis. Firstly, the structure of the questionnaire is explained, followed by the methodology of its statistical analysis. The descriptive results of the questionnaire divided into two sections, the general demographic information questions and the Likert five-step questionnaire of the internationally recognized MLQ questionnaire are presented. In the context of the analysis of the survey, the regularity of the variables is checked, the linear correlation test and the intersections between the two modules of the questionnaire and the research reliability index is also checked. Finally, the findings and limitations of the research are presented as well as proposals for future research.

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	6
2. Γενικά στοιχεία ηγεσίας	7
2.1. Η φύση της ηγεσίας.....	7
2.2. Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη.....	10
2.3. Ηγετικές συμπεριφορές και ηγετικά γνωρίσματα	17
2.3.1. Στυλ ηγεσίας.....	17
2.3.2. Θεωρίες ηγεσίας – ηγετικές συμπεριφορές	21
2.4. Η ιστορία της Οργανωσιακής Ηγεσίας.....	30
3. Δημόσια διοίκηση και ηγεσία	37
3.1. Νομοθεσία.....	37
3.2. Η λειτουργία του/της προϊσταμένου/ης στη δημόσια διοίκηση.....	38
4. Ο δημόσιος οργανισμός υπό την οπτική της διοίκησης. Η Βουλή των Ελλήνων	44
4.1. Διοίκηση μέσω στόχων	46
4.2. Το σύστημα αξιολόγησης.....	48
5. Μεθοδολογία έρευνας Μελέτη Περίπτωσης : Η Βουλή των Ελλήνων.....	52
5.1. Δομή ερωτηματολογίου.....	52
5.2. Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων	54
5.3. Παρουσίαση Περιγραφικών Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου	54
5.3.1. Ενότητα Α: Γενικές ερωτήσεις πληροφοριών	54
5.3.2. Ενότητα Β – MLQ Ερωτηματολόγιο με πενταβάθμια κλίμακα Likert	60
5.4. Έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών	93
5.5. Έλεγχος γραμμικής συσχέτισης – διασταυρώσεις.....	97
5.6. Δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach.....	105
6 . Συμπεράσματα - Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	106
Βιβλιογραφία	111
Κατάλογος Πινάκων	115
Κατάλογος Γραφημάτων	116
Κατάλογος Αναφορών.....	118
Παράρτημα Α.....	119
Παράρτημα Β.....	126

1. Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να εξετάσει την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στη δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα στον οργανισμό της Βουλής. Η ηγεσία αποτελεί θέμα το οποίο έχει απασχολήσει ακαδημαϊκούς, πολιτικούς, επιστήμονες, επιχειρήσεις και αποτελεί κομμάτι της καθημερινότητας ακόμη και μέσα στο πλαίσιο μιας οικογένειας. Ο ρόλος του ηγέτη είναι κρίσιμος, ο τρόπος με τον οποίο αποφασίζει να καθοδηγήσει ή/και να διοικήσει μια ομάδα στην οποία ηγείται μπορεί να είναι καθοριστικός του αποτελέσματος και να οδηγήσει σε μια αποτυχία ή μια επιτυχία.

Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε στο πλαίσιο της εργασιακής απασχόλησης της γράφουσας προκειμένου να μελετηθεί σε θεωρητικό επίπεδο εκτενέστερα ένα σημαντικό κομμάτι της διοίκησης προκειμένου να επιδιωχθεί στο μέλλον επαγγελματική εξέλιξη. Η Βουλή επιλέχθηκε για λόγους εργασιακής απασχόλησης και εμπειρικής άποψης καθώς άλλωστε είναι ο δημόσιος οργανισμός στον οποίο απασχολείται η γράφουσα τα τελευταία χρόνια.

2. Γενικά στοιχεία ηγεσίας

2.1. Η φύση της ηγεσίας

Ηγεσία είναι μια περίπλοκη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει αμέτρητους διαφορετικούς τύπους ενεργειών. Είναι η τεχνική δεξιοτεχνία στη λήψη αποτελεσμάτων, η συνεργασία με άλλους και μέσω άλλων ανθρώπων, η διασφάλιση ότι ο οργανισμός συνάδει με το περιβάλλον όπου λειτουργεί. Η ηγεσία περιλαμβάνει την αναγνώριση του περιβάλλοντος και τους περιορισμούς. Περιλαμβάνει επίσης την ανάπτυξη πολλών και διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντων, την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και την αυτοαξιολόγηση.

Παρά το ότι σοβαρή έρευνα πάνω στο θέμα της ηγεσίας γίνεται μόνο εδώ και έναν αιώνα περίπου, το ενδιαφέρον για την ηγεσία και τους ηγέτες χρονολογείται πριν χιλιάδες χρόνια εξαιτίας της επιρροής που ασκούν οι ηγέτες στους ανθρώπους. Σε χώρες με αδύναμους δημοκρατικούς θεσμούς, οι πολιτικοί ηγέτες έχουν τόση εξουσία όση και στα αρχαία χρόνια. Και στα πλήρως δημοκρατικά κράτη όμως οι ηγέτες ασκούν τεράστια εξουσία, απλά λίγο πιο περιορισμένα. Δύο είναι οι λόγοι που το θέμα αυτό τραβάει την προσοχή. Πρώτον, η επίδραση που έχουν οι ηγέτες στην ζωή μας. Αυτοί καθορίζουν την έννοια της επιτυχίας και της αποτυχίας. Και σε πιο καθημερινό επίπεδο όμως ένας/μία επόπτης μπορεί να μας αναγκάσει σε εύρεση νέας εργασίας. Ένας/μία καλός/ή προϊστάμενος/η κάνει μια δύσκολη δουλειά να μοιάζει παιχνιδάκι εξαιτίας της ενθάρρυνσης και της οργάνωσης. Δεύτερον, αυθόρμητα ενθουσιαζόμαστε από τη φύση μας με ανθρώπους που έχουν εξουσία.

Για αυτό και είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πώς λειτουργεί η ηγεσία. Να είμαστε σε θέση να αναγνωρίζουμε έναν ηγέτη για να κατανοούμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του. Ακόμη, όλοι κάποια στιγμή στη ζωή μας θα χρειαστεί να ασκήσουμε το ρόλο του ηγέτη. Είτε για να επιτύχουμε επαγγελματικά κάποια προαγωγή είτε για άλλους λόγους.

Ο ορισμός της ηγεσίας υπάρχει σε διάφορα λήμματα και ακαδημαϊκά κείμενα καθώς η διαδικασία της ηγεσίας είναι ιδιαίτερο και σημαντικό ζήτημα τόσο στη διοίκηση όσο και στην πολιτική. Ηγούμαι σημαίνει καθοδηγώ και έτσι η ηγεσία συνεπάγεται την καθοδήγηση ενός ατόμου από ένα άλλο χωρίς άσκηση βίας. Σύμφωνα με τον Bass (1990), η ηγεσία είναι μια διαδικασία με την οποία οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται έτσι ώστε να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών.

Ένας τρόπος ορισμού της ηγεσίας είναι μέσω των ακολούθων και ένας άλλος είναι μέσω της φύσης της εργασίας του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες περνούν πολύ χρόνο με τους/τις ακόλουθούς

τους π.χ. τους/τις υφιστάμενους/ές τους, ενώ κάποιοι άλλοι τους παρουσιάζουν ως υποστηρικτές (π.χ. οι πολιτικοί ηγέτες και οι ψηφοφόροι τους) .

Σύμφωνα με τις πέντε πρακτικές υποδειγματικού μοντέλου ηγεσίας (Kouzes & Posner, 2007), η ηγεσία δεν αφορά στην προσωπικότητα, αλλά στη συμπεριφορά η οποία καθορίζεται από τις δεξιότητες και τις ικανότητες που επιδεικνύει ο ηγέτης.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ως αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται η διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με αποτέλεσμα πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία.

Η ηγεσία αφορά στην επίδραση πάνω σε ανθρώπους με την παράλληλη παροχή κατεύθυνσης και καθοδήγησης όποτε χρειάζεται (Hersey, 1984; 1997; 1998). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες τείνουν να εξειδικεύονται στον τρόπο ανταπόκρισης στην δουλειά, στην πειθαρχία, στην διαχείριση του άγχους, στην επικοινωνία των στόχων του οργανισμού. Είναι αλήθεια ότι οι μεγάλοι ηγέτες ξεκινούν με πολλά ταλέντα. Αλλά αυτά δεν αρκούν, χρειάζεται εξάσκηση, μελέτη και καθοδήγηση.

Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1969), η ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτή. Ο Μπουραντάς (2005) συνεχίζει αυτό το σκεπτικό και συμπεραίνει ότι η διαδικασία ηγεσίας δεν διεκπεραιώνεται μόνο από τον ηγέτη, αλλά και από τους/τις υφιστάμενους/ές του και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.

Ένας επιτυχημένος ηγέτης διακρίνεται από όραμα, ενδυνάμωση – ενθάρρυνση των υφισταμένων (ανάθεση εξουσίας σε άτομα με παράλληλη ανάπτυξη ομάδων), διαίσθηση, εσωτερική κατανόηση και συμβατότητα αξιών, όπως σεβασμός, εμπιστοσύνη, ομαδική εργασία, εντιμότητα και άλλα (Torrington et al, 2009).

Η ηγεσία και η διοίκηση πολλές φορές μπορεί να παρερμηνευθούν ως έννοιες ταυτόσημες, όμως δεν είναι. Η ηγεσία σχετίζεται με την ανάγκη αλλαγής της νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι καταστάσεις το επιβάλλουν, ενώ από την άλλη το μάνατζμεντ αφορά στην αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων και πληροφοριών για την επίτευξη στόχων. Ο μάνατζερ έχει εξουσία λόγω της θέσης του, ενώ ο ηγέτης μπορεί ακόμη και να μην έχει τη θέση, αλλά έχει την εξουσία, γιατί έχει την αποδοχή της ομάδας. Με άλλα λόγια, το μάνατζμεντ είναι πιο ευρεία έννοια σε σχέση με την ηγεσία. Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ γίνεται ηγέτης, καθώς αποκτά εμπειρία στην πάροδο του χρόνου (Buchanan & Huczynski, 2004).

Στους οργανισμούς η αποτελεσματική ηγεσία προσφέρει καλύτερη ποιότητα εργασίας, ανώτερα αγαθά και υπηρεσίες, μια αίσθηση συνοχής, χώρου για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και μεγαλύτερο αίσθημα ικανοποίησης. Επιπλέον, παρέχει όραμα και στόχο, έναν υγιή μηχανισμό καινοτομίας και δημιουργικότητας και μια πηγή εμπέδωσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Πρόκειται για στάση στην εργασιακή καθημερινότητα και τρόπος εργασίας.

Καταλαβαίνει εύκολα κανείς ότι η ηγεσία είναι δύσκολη υπόθεση (Henton, Melville & Walesh, 1997). Οι ηγέτες – προϊστάμενοι/ες δημόσιων υπηρεσιών είναι στις μέρες μας εύκολο να προσεγγιστούν και να κριθούν, καθώς το διαδίκτυο και τα μέσα ενημέρωσης παρέχουν αυτή τη δυνατότητα. Επίσης, οι πολίτες δεν δείχνουν πια ανοχή σε λάθη ή παραλείψεις (Yankelovich, 1991). Η ανάγκη για αυξημένες ικανότητες των ηγετών έχει ενταθεί και εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης (Bass, 1985).

Ο James MacGregor Burns (1978) δήλωσε ότι «η ηγεσία είναι ένα από τα πιο συζητημένα και λιγότερο κατανοητά φαινόμενα στη γη». Ο Warren Bennis (1980's) δήλωσε ότι «ποτέ δεν δούλεψαν τόσο πολλοί για να πουν τόσο λίγα», ενώ οι Bennis & Nanus (1985) «η ηγεσία είναι το πιο μελετημένο και λιγότερο κατανοητό θέμα των κοινωνικών επιστημών».

Η δυσκολία της ηγεσίας έγκειται αρχικά στην πολυπλοκότητά της (Brunner, 1997). Ενώ υπάρχουν ομοιότητες ανάμεσα στους ηγέτες (π.χ. ότι έχουν πολλούς ακόλουθους και επηρεάζουν τα πλήθη με τα λόγια και τις πράξεις τους), οι διαφορές μεταξύ τους είναι πολύ μεγαλύτερες. Αφορούν κυρίως στην αποστολή, στην οργανωσιακή κουλτούρα, στη δομή, στον τύπο προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, στις ευκαιρίες, στις διακρίσεις (Baliga & Hunt, 1988).

Σημαντικό ρόλο παίζει και η ηθική σκοπιά του ηγέτη. Η πρώτη αναφορά στην ηθική πλευρά της ηγεσίας έγινε από τον Robert Greenleaf (1977). Και ο MacGregor Burns το 1978 έκανε αναφορά στην ηθική πλευρά.

Επίσης, το ζήτημα της εκπαίδευσης του ηγέτη δηλαδή της κατάλληλης προετοιμασίας του μάνατζερ ώστε να γίνει ηγέτης απασχόλησε τη βιβλιογραφία. Ο Fisher (1962) διαπίστωσε ότι τα δημόσια διοικητικά στελέχη δεν είχαν αντίστοιχη εκπαίδευση και ο Fesler (1960) εκθείασε τη σημασία των σπουδών πάνω στην ηγεσία.

Συνολικά, ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός καθώς:

- επηρεάζει τη στρατηγική της επιχείρησης,
- διαμορφώνει την ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων,
- καθορίζει την ποιότητα του έργου το οποίο παράγεται,
- διαμορφώνει την ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου προϊόντος,

- δημιουργεί τις προοπτικές ανάπτυξης και οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης,
- καθορίζει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων,
- συνδιαμορφώνει την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο γενικό σύνολο,
- οριοθετεί τις σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις,
- συμβάλλει στην τοπική ανάπτυξη και οικονομία,
- συνδράμει στη διατήρηση θέσεων εργασίας.

Ο ρόλος του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων καθορίζει και καθορίζεται από την προοπτική της επιχείρησης ή του οργανισμού. Χρειάζεται ορθολογισμός, σχέδιο και ψυχραιμία. Αρχικά, αναγνωρίζονται οι διαθέσιμες εναλλακτικές. Έπειτα, η ανάλυσή τους και η επιλογή της καλύτερης λύσης. Στη συνέχεια, ο ηγέτης καλείται να προγραμματίσει την υλοποίηση της επιλογής, τη μεταφορά των απαραίτητων πληροφοριών στους συνεργάτες και την ανάθεση αρμοδιοτήτων, τη συναίνεση και υιοθέτηση από την πλευρά των συνεργατών της επιλογής και την παροχή των απαραίτητων μέσων για να εκτελεστεί η απόφαση.

Σήμερα το ερώτημα δεν είναι αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, αλλά σε ποιο βαθμό γίνεται και πώς. Μεγάλο ρόλο παίζει σαφώς η εκπαίδευση, αλλά η εμπειρία είναι πάντα καλύτερος δάσκαλος. Η εξειδικευμένη εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει τεχνικές γνώσεις, εγρήγορση, ενθάρρυνση, αξιοπιστία. Και ένας ηγέτης πρέπει να έχει τεχνικές γνώσεις για τη διοίκηση ενός οργανισμού κυρίως για την αξιοπιστία του ίδιου. Και στο κομμάτι αυτό η εκπαίδευση μπορεί να γίνει αρωγός.

2.2. Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη

Ένα σημαντικό ερώτημα κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας ήταν ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη. Κάποιοι, κυρίως παλαιότερα, θεωρούσαν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν εκ γενετής ορισμένα χαρακτηριστικά. Ωστόσο, πλέον κανείς αναζητά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως η κοινωνική θέση, η ηλικία, το φύλο, η εμφάνιση προκειμένου να εξηγηθεί η ηγετική συμπεριφορά (Κουτούζης, 1999).

Οι αξίες που θα θέσει ο ηγέτης στους/στις άμεσα υφιστάμενούς/ές του καθορίζουν και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας όλου του τμήματος/ επιχείρησης κλπ. Πηγές δύναμης του ηγέτη είναι η επιρροή που ασκεί μέσω της ιδιοσυγκρασίας και της επίδρασης πάνω στους συνεργάτες του, η κατοχή και άσκηση εξουσίας και ο τρόπος επιβολής της θέλησής του μέσω της μεταλαμπάδευσης του οράματός του στους συνεργάτες του.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία ασχολείται με τα βασικά σημεία που διέπουν την ηγετική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας. Αρχικά, ο ηγέτης έχει ένα όραμα και ένα σχέδιο υλοποίησης αυτού του οράματος. Αυτό όμως πρέπει να το μεταλαμπαδεύσει στους συνεργάτες του και να το μεταδώσει με τρόπο κατανοητό και σαφή ώστε να το ενστερνιστούν. Έπειτα, καλείται να συνθέσει την ομάδα ή να δημιουργήσει καλό κλίμα ανάμεσα σε μια υπάρχουσα ομάδα, ώστε όλοι να νιώθουν μέρος του συνόλου και σημαντικοί/ές για την εκτέλεση του έργου. Θέτει όρους συνεργασίας και κριτήρια υλοποίησης του σχεδίου, εμπνέει τους συνεργάτες του, δίνει κίνητρα, εποπτεύει διακριτικά και επεμβαίνει άμεσα και καίρια όταν χρειάζεται (Φωτόπουλος, 2013).

Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι η ακεραιότητα, η τιμιότητα, η ειλικρίνεια, το θάρρος, η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση, η θετική σκέψη, η ταπεινότητα και η ευαισθησία (Μπουραντάς, 2002; 2005). Ακόμη, γνώσεις, προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος, ανανέωση πληροφορίας, κατανόηση, ανιδιοτέλεια, αποφασιστικότητα, πρωτοβουλία, ανάληψη ευθυνών.

Ο ίδιος αναφέρει πως πέρα από αυτά τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να τα έχουν και άτομα τα οποία πολύ απέχουν από την έννοια του ηγέτη, υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία κρίνονται απολύτως απαραίτητα: η θέληση του ατόμου να ηγηθεί, η ικανότητά του να το κάνει και η αξιοποίηση των ευκαιριών που του παρουσιάζονται για να το επιτύχει.

Καθοριστικό ρόλο παίζει ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης θα χειριστεί τη σύνθεση της ομάδας, θα τη «δέσει», θα αντιληφθεί τις ατομικές και ομαδικές ανάγκες των μελών, θα θέσει όρους και θα διοικήσει με αξιοκρατία και δίκαια. Σε έναν οργανισμό υπάρχουν τυπικές και άτυπες ομάδες. Οι τυπικές δημιουργούνται θεσμικά με στόχο την εκπλήρωση συγκεκριμένων λειτουργιών στο πλαίσιο του οργανογράμματος και της διοικητικής πυραμίδας. Ο ηγέτης τέτοιων ομάδων ορίζεται με βάση το οργανόγραμμα και κάνει χρήση εξουσίας μέχρι εκεί που ορίζει η θέση του. Οι άτυπες ομάδες προκύπτουν λόγω της επικοινωνίας και των προσωπικών σχέσεων μεταξύ των ατόμων. Ο ηγέτης τέτοιων ομάδων μπορεί να μην ορίζεται τυπικά, αλλά να έχει κάποιο χαρακτηριστικό το οποίο του προσδίδει ηγετικό χαρακτήρα μέσα στην ομάδα.

Τα καθήκοντα που έχει ένας ηγέτης επίσης ποικίλλουν. Κάποιοι έχουν ως καθήκον τους απλά την εκτέλεση έργων, άλλοι γιατί καθορίζουν στρατηγικές και άλλοι επειδή έχουν νέες ιδέες και προτάσεις οι οποίες πείθουν τους υπόλοιπους να τις εφαρμόσουν. Πολλές φορές όλοι οι παραπάνω ρόλοι συγκλίνουν και ισχύουν εξίσου στο πρόσωπο ενός ηγέτη, όπως ο Steve Jobs ή ο Mark Zuckerberg. Και στο δημόσιο τομέα μπορεί ένας ηγέτης να έχει τόσο μεγάλη επιρροή. Για παράδειγμα, ο Γραμματέας του υπουργείου Οικονομικών ή ο J. Edgar Hoover, ο πρώτος ηγέτης του FBI.

Γενικά, υπάρχουν ηγέτες οι οποίοι εστιάζουν μόνο στους εργαζόμενους. Είναι δηλαδή managers. Αυτοί έχουν την εξουσία να επέμβουν περιορισμένα σε στρατηγικές. Για παράδειγμα ο δήμαρχος έχει την εξουσία να απολύσει ή να προσλάβει εργαζομένους στο δήμο και κάποιες δημόσιες υπηρεσίες. Άλλοι ηγέτες έχουν την εξουσία να ανταμείψουν ή να τιμωρήσουν ενώ άλλοι βασίζονται στη θέση τους, τις γνώσεις τους και την προσωπική τους εμπέλεια. Τέτοιοι ηγέτες έχουν συνήθως τους «εθελοντές» τους τους οποίους πείθουν στην εκτέλεση εργασιών εκτός των τυπικών τους καθηκόντων. Επίσης υπάρχουν ηγέτες οι οποίοι δεν διαθέτουν τίποτα από τα παραπάνω και απλά έχουν μια ακαταμάχητη επιρροή στους άλλους. Αυτοί βασίζονται μόνο στην προσωπικότητά τους.

Ο ηγέτης ασχολείται και καθορίζει (Fullan, 2017. Schermerhorn, 2012. Robbins, Decenzo & Coulter, 2012):

- Τον προγραμματισμό και την οργάνωση – στελέχωση: Χρειάζεται ρεαλισμός, λεπτομέρειες, σαφής καθορισμός καθηκόντων, οργανογράμματος και ρόλων.
- Τη διεύθυνση – καθοδήγηση: Ο ηγέτης δίνει καθοδήγηση για την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων. Ο τρόπος διοίκησης κρίνει και την αποτελεσματικότητα – επίτευξή τους.
- Τον έλεγχο και την αξιολόγηση: Ο ηγέτης πρέπει να αξιολογεί όχι μόνο το έργο των συνεργατών του, αλλά και το δικό του. Η ανατροφοδότηση (feedback) παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία και μάλιστα πρέπει να περιέχει τη διατήρηση των καλών πρακτικών, την αλλαγή προβληματικών ή αναποτελεσματικών μεθόδων, τη βελτίωση διαδικασιών κλπ. Μέσα για αυτό το καθήκον του ηγέτη είναι η επιβράβευση, η τιμωρία, η επίπληξη, η απόδοση κινήτρων, η αποδοκιμασία κ.ά.
- Την επικοινωνία: Είναι ο βασικός τρόπος μετάδοσης του οράματος, καθορισμού ρόλων και καθηκόντων των συνεργατών, αλλά και ελέγχου. Μια καλή πρακτική είναι η ενεργητική ακρόαση δηλαδή η χρήση επικοινωνιακών συζητήσεων με ανταλλαγή εμπειριών και ιδεών με στόχο την επίλυση των προβλημάτων και τη διόρθωση των λαθών.
- Την παρακίνηση: Ο ηγέτης παρακινεί τους συνεργάτες του με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Για αυτό δίνει κίνητρα με διάφορα μέσα και πρακτικές. Αυτές δεν είναι απαραίτητο να συνδέονται με κάποια προαγωγή ή αύξηση μισθολογική. Μπορεί να είναι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η επιβράβευση μέσω ηθικών ανταμοιβών, η αναγνώριση των προσπαθειών, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας κ.ά. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (1943), οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Όσο λιγότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τους τόσο λιγότερο κίνητρο έχουν για δράση. Τα

ηγετικά στελέχη καλούνται να γνωρίζουν τις ανάγκες των συνεργατών τους και να τους δίνουν κίνητρα για να τις καλύψουν (Μπουραντάς, 2005).

- Τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης: Ο ηγέτης καλείται να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συνεργάτες του με κύριο μέσο την εργασία και τους κοινούς στόχους. Οι φιλικές σχέσεις, η καλή διάθεση στον χώρο εργασίας, η αξιοκρατία, η τήρηση των υποσχέσεων, η κατανόηση αποτελούν εχέγγυα επίτευξης ενός καλού κλίματος στον επαγγελματικό χώρο.
- Την έμπνευση των συνεργατών του: Ο ηγέτης εμπνέει τους συνεργάτες του μέσα από τον τρόπο λειτουργίας του, τη συμπεριφορά του, τη στάση του απέναντί τους, από τις προοπτικές που δημιουργεί και τις ευκαιρίες που δίνει.
- Τη διαμόρφωση κουλτούρας: Η δημιουργία ενός συστήματος αξιών και κανόνων το οποίο όλοι/ες σέβονται, υιοθετούν και ακολουθούν είναι στοιχείο επιτυχίας της ηγεσίας. Ο ηγέτης καλείται να δώσει το καλό παράδειγμα και να είναι συνεπής στις υποσχέσεις και στην τήρηση των κανόνων που ο ίδιος θέτει.
- Τη φύση του έργου: Κάθε έργο έχει δική του ταυτότητα, ξεχωριστά χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες.
- Το επίπεδο των συνεργατών: Το μορφωτικό επίπεδο, η συναισθηματική και ψυχική ωριμότητα, η κοινωνική και πολιτισμική προέλευση παίζουν ρόλο στη λειτουργία μιας ομάδας και μιας επιχείρησης / οργανισμού.
- Την οργανωτική δομή: Αναλόγως τη δομή μπορεί να υπάρχει μεγαλύτερη τυπικότητα και ο ηγέτης να χρειάζεται να προσαρμόσει το ύφος του.
- Το ευρύτερο περιβάλλον: Η κοινωνική και πολιτική κατάσταση του κράτους, η νομολογία και το πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζουν τη στάση του ηγέτη.

Ακόμη, ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη καθώς η αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, η διαχείριση της διαφορετικότητας, των συγκρούσεων, η άσκηση επιρροής και επιβολής, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση αποτελούν δομικά στοιχεία της συμπεριφοράς του.

Σύμφωνα με τον Ryback (1998), ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία οι άλλοι δε διαθέτουν:

- Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους/στις υφισταμένους/ες του.
- Διαθέτει κατανόηση για τους/τις άλλους/ες και τα συναισθήματά τους.
- Χρησιμοποιεί δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει μέσα από το διάλογο τους υφισταμένους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
- Είναι ειλικρινής για αυτά που σκέφτεται και νιώθει.

- Είναι αυθεντικός και ευθύς, σαφής στην ανάθεση καθηκόντων και στην έκφραση των στόχων.
- Είναι παρών, αναλαμβάνει τις ευθύνες του και δέχεται κριτική.
- Επικεντρώνεται στην μεγάλη εικόνα.
- Είναι εκφραστικός και επικοινωνεί σε μεγάλη συχνότητα με τους υφισταμένους του.
- Είναι υποστηρικτικός και τονώνει το ηθικό των συνεργατών του.
- Είναι αποφασιστικός και επιλύει γρήγορα τα προβλήματα που προκύπτουν.
- Είναι φιλότιμος.
- Έχει την αίσθηση της ευθύνης απέναντι στον εαυτό του και τους υφισταμένους του.
- Ενθαρρύνει τους συνεργάτες του να λάβουν πρωτοβουλίες (Osterberg, 2009, Επιτροπάκη, 2005).

Σύμφωνα με τον Coleman (2008) η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας. Ο ίδιος εξηγεί πέντε τομείς της: γνώση των συναισθημάτων (επίγνωση), έλεγχος συναισθημάτων, εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό μας, αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων και διαχείριση σχέσεών μας με άλλους (Coleman, 1995).

Η βιβλιογραφία για την ηγεσία έχει καταγράψει πολλές θεωρίες που υπογραμμίζουν τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, ωστόσο σύγχρονες έρευνες περιγράφουν δύο τύπους ηγετών: τον τύπο μετασχηματισμού (transformational) και τον τύπο συναλλαγών (transactional) (Mandell & Pherwani, 2003). Ο πρώτος τύπος ηγέτη προκαλεί το ενδιαφέρον των υφισταμένων, εμπνέει με μια διαφορετική ματιά και οπτική της καθημερινότητας, παράγει επίγνωση των στόχων του οργανισμού, αναπτύσσει τις δεξιότητες της ομάδας και κινητοποιεί τους άλλους ώστε να θεωρούν το όφελος της ομάδας και δικό τους όφελος. Με βάση αυτά, προκύπτουν τα εξής χαρακτηριστικά του ηγέτη: ιδανική επιρροή, υποκίνηση, πνευματική διέγερση και ατομική εξέλιξη (Bass & Avolio, 1994). Από την άλλη, ο δεύτερος τύπος ανταμείβει το προσωπικό με βάση την επίδοση. Δίνει έμφαση στους κανόνες εργασίας, στην επίτευξη στόχων και στη συμμόρφωση με τους κανόνες ενώ βασίζεται στην ανταμοιβή και την τιμωρία ώστε να ασκεί επιρροή στους εργαζόμενους (Bass & Avolio, 1994).

Ερευνητές που μελετούν αυτούς τους δύο τύπους έχουν βρει ότι ο πρώτος προβλέπει μεγαλύτερα ποσοστά αποδοτικότητας και ικανοποίησης (Hater & Bass, 1998), υψηλότερη ομαδική επίδοση (Keller, 1995) και μεγαλύτερη προσπάθεια των υφισταμένων (Seltzer & Bass, 1990) σε σχέση με τον δεύτερο. Κρίσιμα χαρακτηριστικά του ηγέτη για το πρώτο στυλ είναι η κοινωνική και συναισθηματική ευφυΐα.

Πρωτοπόρος στην έρευνα για την συναισθηματική ευφυΐα και ηγεσία είναι ο Daniel Goldman ο οποίος έχει γράψει βιβλία για την εφαρμογή της σε οργανισμούς. Ισχυρίζεται ότι οι ηγέτες

με υψηλή συναισθηματική ευφυΐα αποτελούν τον παράγοντα κλειδί για την επιτυχία και πρέπει να έχουν την ικανότητα να αντιληφθούν τα συναισθήματα των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον, να επεμβαίνουν όπου και όποτε προκύπτουν προβλήματα, να χειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα προς όφελός τους κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων και να κατανοούν τις πολιτικές και κοινωνικές συσχετίσεις εντός του οργανισμού (Goleman, 2001).

Σύμφωνα με τον Goleman (1998) τα 5 στοιχεία της συναισθηματικής ευφυΐας στην εργασία είναι: η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η υποκίνηση, η εμπάθεια (κοινωνική εγρήγορση) και οι κοινωνικές ικανότητες (διαχείριση σχέσεων).

Εκτός από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, ο επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει και κοινωνική νοημοσύνη, δηλαδή αντιλαμβάνεται τα αισθήματα των γύρω του. Απαραίτητα στοιχεία της είναι η συμπόνια, η ελπίδα και το ενδιαφέρον, διαφορετικά υπάρχει έλλειψη συντονισμού και αυτό προξενεί προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις (Mullins, 2005; Goleman, 1998).

Εκτός από όλα όσα καλείται να κάνει ένας καλός ηγέτης, υπάρχουν και κάποια θέματα τα οποία πρέπει να προσέχει. Ένας ηγέτης πρέπει να προσέχει:

- Τη γλώσσα του σώματος: Οι κινήσεις του σώματος, οι μορφασμοί, οι χειρονομίες και οι γκριμάτσες δεν πρέπει να παραπέμπουν σε ειρωνεία, απαξίωση, υπεροψία ή μοχθηρότητα. Αντίθετα πρέπει να εκπέμπει ήθος.
- Το ρόλος της «εικόνας» του ηγέτη: Η εικόνα του πρέπει να εκπέμπει αξιοπιστία, συνέπεια, υπευθυνότητα και φερεγγυότητα.
- Τους μονολόγους: Πρέπει να δίνει το λόγο στο συνομιλητή του και να μην προβαίνει σε ανακοινώσεις. Χρειάζεται η υιοθέτηση εποικοδομητικού διαλόγου και να ακούει όσα έχουν οι συνομιλητές του να του πουν.
- Να μην δείχνει απόμακρος: Οι αποστάσεις είναι απαραίτητες, αλλά χρειάζονται γέφυρες επικοινωνίας για να κερδίζει τον σεβασμό και να επιδιώκεται η συνεργασία.
- Να μην μεροληπτεί: Η αξιοκρατία πρέπει να είναι ο οδηγός των ενεργειών του.

Εμπόδια στην ηγεσία μπορεί να θέσουν τα ατομικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, η μικρή εξουσία του ηγέτη, η γραφειοκρατία, η οργανωσιακή κουλτούρα, τα συστήματα πληροφόρησης.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής βασικά σημεία ενός μοντέλου επιτυχούς ηγεσίας:

- Σύλληψη και διάδοση οράματος

- Ενθάρρυνση και παρότρυνση συνεργατών
- Ενίσχυση πρωτοβουλιών και προώθηση καινοτομίας
- Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον
- Αυτοπεποίθηση και τόνωση ηθικού
- Αμφίδρομη επικοινωνία
- Ευελιξία στη χρήση διαφορετικών στυλ ηγεσίας
- Διαχείριση αλλαγών
- Διαχείριση των συγκρούσεων
- Συναισθηματική και κοινωνική ευφυΐα

Βασική προτεραιότητα ενός ηγέτη είναι η επίτευξη των στόχων που θέτει ο ίδιος και στην ομάδα του. Για να γίνει αυτό χρειάζεται ενδεδειγμένος προγραμματισμός και σχεδιασμός των ενεργειών, υποκίνηση της ομάδας και αφομοίωση των στόχων, καλή οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων και των υπόλοιπων συντελεστών παραγωγής, κατάλληλη επικοινωνία των στόχων προς την ομάδα και καθοδήγηση σε όλες τις φάσεις υλοποίησης των στόχων.

Οι ηγέτες σήμερα έχουν να διαχειριστούν και να ηγηθούν σε ένα πολύ δυνατό εργατικό δυναμικό με γνώσεις και ικανότητες που τους αναγκάζουν να εφαρμόσουν πιο δημοκρατικά στυλ. Αυτές οι νέες απαιτήσεις περιλαμβάνουν:

- Συμβουλευτική και εμπλοκή, αλλά οι ηγέτες ακόμη και σήμερα κρίνονται όταν δεν επικοινωνούν ορθά τους στόχους και το όραμα.
- Αυτονομία και ελευθερία, αλλά οι ηγέτες έχουν την πλήρη ευθύνη όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά .
- Ευκαιρίες για ανάπτυξη, προκλήσεις και δόξα, αλλά πάντα με την καθοδήγηση του ηγέτη για την επίτευξη του μέγιστου των δυνατοτήτων.
- Ομαδικό πνεύμα, αλλά με ατομική αναγνώριση.

Όπως γίνεται αντιληπτό, δεν υπάρχει μαγική συνταγή ή ιδανικό μείγμα των χαρακτηριστικών του ηγέτη. Ειδικά σήμερα, με την διάδοση της γνώσης, τις δυνατότητες εκπαίδευσης και τον βαθμό εξειδίκευσης που απαιτείται στην διοίκηση οργανισμών είναι πολύ δύσκολο να ισχυριστεί κανείς ότι μπορεί να αποκτήσει όλα όσα χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικός και ικανός ηγέτης. Σε κάθε περίπτωση παίζουν ρόλο πολλοί παράγοντες που εξαρτώνται τόσο από το άτομο όσο και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται να λειτουργήσει.

Συνοπτικά η παρουσίαση των διαφορετικών ηγετών στον παρακάτω πίνακα (Bass & Avolio, 1994; Κουτούζης, 1999; Ryback, 1998; Μπουραντάς, 2002;2005; Mandell & Pherwani, 2003; Robbins et al., 2012):

Πίνακας 1, Τύποι εργασίας και τύποι ακολούθων

Τύποι εργασίας				
		Εκτέλεση	Πολιτική	Νέες Ιδέες
Τύποι ακολούθων	Εργαζόμενοι	Μάνατζερς	Στελέχη με αρμοδιότητες πολιτικής	Μετασχηματιστική ηγεσία
	Συστατικά	Κοινοτικοί ηγέτες εθελοντικών ομάδων	Νομοθέτες και μέλη συμβουλευτικού συμβουλίου	Λομπίστες και επιχειρηματίες της πολιτικής
	Οπαδοί	Ηγέτες μικρών ομάδων	Ηγέτες κοινωνικών κινήματων	Φιλοσοφικοί «ζηλωτές» και διαμορφωτές κοινωνικών τάσεων

Πηγή: Robbins et al., 2012

2.3. Ηγετικές συμπεριφορές και ηγετικά γνωρίσματα

2.3.1. Στυλ ηγεσίας

Η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς εξαρτάται από δύο παράγοντες. Πρώτον, από συγκεκριμένους ρόλους, λειτουργίες και ενέργειες οι οποίες πρέπει να ασκούνται στην πράξη και δεύτερον, από τον ηγετικό χαρακτήρα δηλαδή το στυλ και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Όσον αφορά το στυλ ηγεσίας πρόκειται για τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν το κλειδί για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Παραδείγματα αποτελούν η συμμετοχή των ακολούθων (Zand, 1997), σύμφωνα με την οποία κυριαρχούν στυλ εντολής, συμβουλευτικής ή κυριαρχίας. Υπάρχουν επίσης τα στυλ απέναντι στον κίνδυνο, αυτός που δέχεται τον κίνδυνο και αυτός που τον αποφεύγει, αλλά και στυλ προσωπικότητας σαν αυτά των Myers-Briggs (1962).

Άλλα στυλ ηγεσίας αφορούν την επικοινωνία, τον προσανατολισμό αξιών, την ατομική ή ομαδική προσέγγιση και την αξιοποίηση της εξουσίας. Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα πιο δημοφιλή στυλ στη διεθνή βιβλιογραφία όπως προέκυψε από την μελέτη των άρθρων του παρόντος πονήματος.

Η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να είναι αυταρχική ή δημοκρατική – συμμετοχική σύμφωνα με το μοντέλο Tannenbaum & Schmidt (1958). Το μοντέλο αυτό ακολουθεί μια προσέγγιση εξάρτησης και προσπαθεί να τεκμηριώσει πώς ο ηγέτης οφείλει να προσαρμόζει την συμπεριφορά του σε κάθε περίπτωση χωρίς να ακολουθεί ένα ανελαστικό μοντέλο άσκησης της ηγεσίας του (Κουτούζης, 1999). Ο ηγέτης καλείται να ασκήσει εξουσία, ενώ από την άλλη δίνει και ελευθερία πρωτοβουλιών στους συνεργάτες του. Μπορεί να διατάζει (να παίρνει δηλαδή αποφάσεις μόνος του και να ανακοινώνει την αναγκαιότητα εφαρμογής τους), να συζητά (δηλαδή να παρουσιάζει τις αποφάσεις και να προκαλεί ερωτήσεις), να συμβουλευέται (δηλαδή να παρουσιάζει το πρόβλημα και να παίρνει συμβουλές πριν την τελική του απόφαση) ή να εξουσιοδοτεί (δηλαδή να επιτρέπει στους υφισταμένους του να λαμβάνουν αποφάσεις στα όρια που θέτει η οργάνωση).

Ανάλογα με τον τρόπο λήψης των αποφάσεων έχουν προσδιοριστεί τρία μοντέλα ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005):

A) Το αυταρχικό: Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, δε συζητά με κανένα για την υλοποίησή τους, λαμβάνει όλες τις ευθύνες πάνω του και επιβάλλεται στους συνεργάτες του με το «έτσι θέλω». Το συγκεκριμένο μοντέλο δεν μπορεί να λειτουργήσει σε περίπτωση απουσίας του ηγέτη, καθώς βασίζεται στον φόβο και τον καταναγκασμό.

B) Το δημοκρατικό: Υπάρχει κάποια μεθοδολογία με την οποία λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις όλων και συναποφασίζονται θέματα. Ένα τέτοιο μοντέλο είναι αποτελεσματικό όταν οι εργαζόμενοι/ες είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου, έχουν ωριμότητα και είναι σε θέση να συμμετέχουν αρμονικά σε μια ομάδα η οποία θα έχει και μερίδιο ευθύνης στις αποφάσεις.

Γ) Το εξουσιοδοτικό: Ο ηγέτης έχει περιορισμένο ρόλο καθώς αναθέτει μεν αρμοδιότητες, αλλά η ομάδα αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ενεργεί και αναπτύσσεται.

Ανάλογα με τον προσανατολισμό της ηγετικής συμπεριφοράς υπάρχουν δύο στυλ ηγεσίας (Goleman et al., 2002):

A) Με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό: Ο ηγέτης προσδιορίζει ως βασικό συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας τον άνθρωπο. Ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη σχέσεων, αποδέχεται τις αδυναμίες και τις ιδιοτροπίες των συνεργατών του και αναδεικνύει τις δυνατότητές τους.

B) Με έμφαση στην τυπική άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων: Ο ηγέτης δίνει έμφαση στα διαχειριστικά ζητήματα και όχι στις ανάγκες των εργαζομένων.

Παράγοντες που προσδιορίζουν τις επιλογές του ηγέτη είναι η ωριμότητα των ατόμων, οι συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του εργασιακού χώρου και η φύση του έργου.

Ένα άλλο σχετικό στοιχείο που αξίζει αναφοράς είναι το αν και σε ποιον βαθμό το στυλ μπορεί να αλλάξει σε έναν ενήλικα. Ο Fiedler (1967), και οι Fiedler, Chemers & Mahar (1976) πιστεύουν ότι πρώτα πρέπει να ανιχνευθεί μια κατάσταση, να γίνει κατανοητή και μετά να επιλεγεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, εμπειρικά βρίσκουν ότι το στυλ είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει σε έναν άνθρωπο. Άλλωστε, αν το στυλ μπορεί να αλλάξει προκύπτει το ερώτημα «πώς;».

Η ηγεσία σε έναν δημόσιο οργανισμό αποτελεί δημοφιλές θέμα των τελευταίων ετών. Αν οι ηγέτες δεν έπρεπε να είναι διακριτικοί ή πολλοί ενεργητικοί τότε δεν θα έπρεπε να παίζουν και σπουδαίο ρόλο στις αλλαγές και καλό θα ήταν να περιοριστούν σε διοικητικά ζητήματα ακόμη και σε έναν δημόσιο φορέα. Από την άλλη, αρκετοί ακαδημαϊκοί της Νέας Σχολής Δημόσιας Διοίκησης θεωρούν ότι τα ηγετικά στελέχη του δημοσίου είναι πλήρως ικανά να παίζουν σπουδαίο ρόλο σε οποιαδήποτε αναμόρφωση ή/και αλλαγή αλλιώς θα υπάρξει τεράστιο κενό ηγεσίας και το αποτέλεσμα δεν θα είναι το επιθυμητό. Υπάρχουν και κάποιοι/ες που ισχυρίζονται ότι τα δημόσια στελέχη δεν θα έπρεπε να έχουν σημαντικό ρόλο κυρίως για πολιτικούς λόγους, αλλά παρόλα αυτά αναγνωρίζουν τη σημασία που έχουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Δεν υπάρχει όμως μια πανάκεια για κάθε περίπτωση (Montgomery Van Wart, 2003).

Τα 4 στυλ ηγεσίας με βάση το μοντέλο των Hersey & Blanchard (1977) είναι:

- Telling: ο ηγέτης καθοδηγεί τους ανθρώπους στο είδος και τον τρόπο διεξαγωγής κάθε ενέργειας.
- Selling: ο ηγέτης δίνει πληροφορίες και καθοδήγηση με στόχο να ωθήσει τους ανθρώπους σε έναν κοινό στόχο, να τους συμπαρασύρει.
- Participating: ο ηγέτης εστιάζει πιο πολύ στην προσωπική σχέση και όχι τόσο στην καθοδήγηση. Βασίζεται στη συνεργασία με την ομάδα και την κοινή λήψη αποφάσεων
- Delegating: ο ηγέτης αναθέτει αρμοδιότητες στους υφισταμένους του. Ελέγχει και παρακολουθεί τα πάντα αλλά δεν έχει τόσο ενεργό ρόλο στην λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με μια από τις πιο πρόσφατες κατηγοριοποιήσεις των στυλ ηγεσίας που έγινε από τον ακαδημαϊκό Montgomery Van Wart το 2017 υπάρχουν οι εξής πιο σημαντικές και συχνά χρησιμοποιούμενες κατηγορίες στυλ ηγεσίας:

Laissez – Faire : Συμβαίνει όταν ο ηγέτης επιδεικνύει παθητικότητα ή αδιαφορία για τα καθήκοντα και τους/τις υφιστάμενους/ες ή σκόπιμα αδιαφορεί για συγκεκριμένες ευθύνες. Θεωρείται από τα χειρότερα στυλ. Δυστυχώς, η πρακτική εμπειρία υποδηλώνει ότι συχνά οι ηγέτες αγνοούν χαμηλής προτεραιότητας ευθύνες και καθυστερούν στην ανάληψή τους. Συχνά οι ηγέτες αυτοί θεωρούν ότι υπάρχουν μόνο για να λύνουν προβλήματα και να αντιμετωπίζουν κρίσεις.

Διευθυντικό : Ο ηγέτης καθοδηγεί τους/τις υφιστάμενους/ες σχετικά με τα καθήκοντά τους, δίνει οδηγίες, τους ζητά να ακολουθούν τους κανόνες και τις διαδικασίες και συντονίζει τις εργασίες. Δίνει έμφαση σε καθήκοντα όπως εποπτεία, σχεδιασμός λειτουργιών, διασαφήνιση ρόλων, πληροφόρηση, ανάθεση αρμοδιοτήτων. Επίσης, η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι μέσα στις αρμοδιότητές του. Άλλες ονομασίες με τις οποίες είναι γνωστό το στυλ αυτό είναι το στυλ του προσανατολισμού στο στόχο (Fiedler, 1967; Fiedler, Chemers and Mahar, 1976), συμμόρφωσης στις αρχές (Blake and Mouton, 1965), αυταρχικό στυλ (Vroom and Jago, 1988; Vroom and Yetton, 1973), η θεωρία ισχυρού ηγέτη (Manz and Sims, 1989; 1991), η ηγεσία από την κορυφή στη βάση (Locke, 2003).

Υποστηρικτικό: Ο ηγέτης επιδεικνύει συμπάθεια και συμπόνια για τους ακολούθους του και δημιουργεί ένα ευχάριστο περιβάλλον για τους εργαζόμενους. Εστιάζει κυρίως σε ανθρωποκεντρική προσέγγιση δηλαδή συμβουλευτική, συντονισμό προσωπικού, ανάπτυξη προσωπικοτήτων, υποκίνηση και διαχείριση συμπλοκών. Ο ηγέτης εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ευχάριστα στη δουλειά και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.

Συμμετοχικό: Ο ηγέτης συζητά με τους/τις υφισταμένους/ες του και λαμβάνει υπόψη την άποψή τους, προτείνει λύσεις και δίνει περισσότερο συμβουλές παρά καθοδήγηση. Η δημιουργία και διαχείριση ομάδων αποτελεί ένα από τα κύρια καθήκοντα του ηγέτη όπως και ο καταμερισμός εργασίας. Γίνονται πολλές συναντήσεις, ομαδική εκμάθηση και συλλογική διαχείριση προβλημάτων.

Στυλ αντιπροσώπευσης: Ο ηγέτης δίνει αρκετά μεγάλη ελευθερία στους/στις υφισταμένους/ες σχετικά με τη λήψη αποφάσεων και την εποπτεία τους. Τα κίνητρα παίζουν ρόλο σε αυτό το στυλ. Οι υφιστάμενοι/ες αντιμετωπίζουν την ελευθερία που τους δίνεται ως αναγνώριση της επίδοσής τους. Αυτό το στυλ απελευθερώνει και το χρόνο του ηγέτη για άλλες εργασίες.

Το στυλ με βάση την επίδοση: Ο ηγέτης θέτει στόχους, επιδιώκει συνεχή εξέλιξη, δίνει έμφαση στην «αριστεία» και είναι σίγουρος για την επιτυχία των υφισταμένων. Προϋποθέτει μεσαίο επίπεδο ηγεσίας και μια εστίαση στην εσωτερική οργάνωση.

Η έμπνευση ως στυλ: Το στυλ αυτό χρησιμοποιεί την πνευματική διέγερση για την παραγωγή ιδεών ή την αποδοχή νέων προσεγγίσεων και διαχέει τον ενθουσιασμό για την

επίτευξη στόχων. Βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αποδοχή της σοφίας και της εξυπνάδας του ηγέτη και στην ακεραιότητα των ακολούθων του. Σε οργανωτικό επίπεδο περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την ανίχνευση του περιβάλλοντος, την ενσωμάτωση του οράματος στην καθημερινότητα και στην ανάληψη αποφάσεων.

2.3.2. Θεωρίες ηγεσίας – ηγετικές συμπεριφορές

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να παρατεθούν οι πιο βασικές θεωρίες ηγεσίας όπως προκύπτουν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας (Μαγουλιανίτης, 2011; Kyriakou et al., 2012; Van Wart, 2015; 2017).

Η γενετική θεωρία: Πρόκειται για μια παραδοσιακή θεωρητική προσέγγιση της συμπεριφοράς ηγεσίας με βάση την οποία η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική. Σύμφωνα με αυτήν, τα άτομα έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά εξαιτίας των δυνατών τους γονιδίων τα οποία ευθύνονται για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε κοινωνικό, πολιτικό και επιχειρηματικό επίπεδο. Η θεωρία αυτή ερμηνεύει την ομάδα των αριστοκρατών, των βασιλιάδων και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων.

Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών: Πρόκειται για θεωρία που βασίζεται στη γενετική θεωρία, καθώς αφορά ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως νοημοσύνη και αντιλήψεις, τα οποία αν κάποιος δεν τα διαθέτει δεν μπορεί να αναπτύξει ηγετική συμπεριφορά. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά είναι η εξωτερική εμφάνιση, η ηλικία, το βάρος, το κοινωνικό υπόβαθρο, το επίπεδο μόρφωσης, η κοινωνική καταγωγή, η ευφυΐα, η ευχέρεια λόγου, η φυσιογνωμία, η επιβλητικότητα, η ευγένεια, το φιλότιμο κ.ά. Από αυτή τη θεωρία έχουν προκύψει και τα διάφορα στερεότυπα τα οποία ταλανίζουν μέχρι σήμερα τις κοινωνίες παγκοσμίως.

Σύμφωνα με τον Stogdill (1948), τα χαρακτηριστικά του ηγέτη χωρίζονται σε 6 κατηγορίες: κοινωνικό υπόβαθρο, σωματικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα και κοινωνικά χαρακτηριστικά.

Θεωρίες συμπεριφοράς: Αυτού του είδους οι θεωρίες ασχολούνται με δύο προσεγγίσεις. Αφενός, με την ανθρώπινη προσέγγιση του ηγέτη και αφετέρου με την εργασιακή προσέγγιση. Με την ανθρώπινη προσέγγιση ο ηγέτης δίνει έμφαση στους ανθρώπους, δηλαδή ασχολείται με το αν είναι ικανοποιημένοι και πόσο, αν νιώθουν την επιχείρηση δική τους, αν καλύπτονται οι εργασιακές τους ανάγκες και ποια προβλήματα αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Η άλλη προσέγγιση έχει να κάνει με την ίδια τη διαδικασία της εργασίας, δηλαδή αν οι

υφιστάμενοι/ες ασκούν τα τυπικά και όχι μόνο καθήκοντά τους, αν η οργάνωση και η διεκπεραίωσή της γίνεται με τον ορθό τρόπο και δεν ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Πρόκειται δηλαδή σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες, για μια θεωρία που θεωρεί την αποτελεσματική ηγεσία επίκτητο χαρακτηριστικό το οποίο είναι μάλιστα «κοινωνικά καλλιεργήσιμο».

Σε αυτή την αντίληψη συνέδραμαν οι ερευνητές House (2004) του Πανεπιστημίου του Οχάιο και Lussier R.N. & Achua C.F. (2010) του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν οι οποίοι έδωσαν βαρύτητα στην συμπεριφορά και όχι στα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η θεωρία του δρόμου προς το στόχο (House, 2004) διακρίνει τέσσερις παράγοντες: τις εξωγενείς συνθήκες (π.χ. δομή αντικειμένου εργασίας, σύστημα αρμοδιοτήτων, ομάδες εργασίας), το αποτέλεσμα το οποίο κρίνεται από την απόδοση και την ικανοποίηση, τη συμπεριφορά ηγέτη (μπορεί να είναι καθοδηγητής, υποστηρικτής ή συμμετοχικός) και δευτερεύοντες παράγοντες, όπως εμπειρία και ικανότητες.

Ενδεχομενικές θεωρίες: Τη δεκαετία του '60 διαμορφώθηκε μια τάση εστίασης στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών υπό το πρίσμα των συνθηκών και των καταστάσεων που επικρατούν στο περιβάλλον εντός και εκτός της επιχείρησης με ιδιαίτερη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο. Μια τέτοια θεωρία είναι του Fiedler ο οποίος υποστήριξε ότι η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση της προσωπικότητάς του και των καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Δηλαδή ο συνδυασμός των καταστάσεων και της προσωπικότητας του ηγέτη είναι αυτός που καθορίζει το στυλ του ηγέτη. Οι συνθήκες του εργασιακού χώρου καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και το στυλ. Αυτή η θεωρία λαμβάνει υπόψη της τη σχέση του/της προϊσταμένου/νης με την ομάδα των υφισταμένων του, τα καθήκοντα της ομάδας (όσο πιο σαφή και κατανοητά τόσο πιο εύκολη η άσκηση ηγεσίας), τη δύναμη που αντλεί ο/η προϊστάμενος/η από τη θέση του.

Σύμφωνα με αυτούς τους παράγοντες το στυλ ηγεσίας μπορεί να προσανατολίζεται στα καθήκοντα ή στους ανθρώπους. Αν οι συνθήκες είναι είτε πολύ ευνοϊκές είτε πολύ δυσμενείς προτιμάται προσανατολισμός στα καθήκοντα, ενώ αν υπάρχουν ενδιάμεσες συνθήκες προτιμάται προσανατολισμός στους ανθρώπους. Στο υπόδειγμα λοιπόν του Fiedler εξετάζονται τρεις βασικοί παράγοντες συνθηκών: η σχέση ηγέτη και ανθρώπων (εξετάζονται η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός απέναντι στον ηγέτη), η δομή εργασίας (δομημένη ή μη) και η ισχύς θέσεως (δικαιοδοσία ηγέτη για θέματα προσλήψεων, απολύσεων, προαγωγών και αυξήσεων).

Μια άλλη θεωρία ενδεχομένων είναι η 3-d Reddin με την οποία ο Reddin θέτει τρία κριτήρια: τον προσανατολισμό στους ανθρώπους, τον προσανατολισμό στα καθήκοντα και την

αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν τέσσερα στυλ ηγεσίας: της αφοσίωσης, των σχέσεων, της ολοκλήρωσης και του επιμερισμού. Οι διάφορες καταστάσεις καθορίζουν και τον συνδυασμό των στυλ.

Μια άλλη δημοφιλής θεωρία της κατηγορίας αυτής είναι η θεωρία κύκλου ζωής των Hersey – Blanchard (1977) σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης ακολουθεί μια συμπεριφορά με βάση το εκάστοτε καθήκον που έχει, τις σχέσεις που έχει με τους/τις υφιστάμενους/ές του, τον βαθμό ωρίμανσης της ομάδας του και το έργο που έχει να εκτελέσει (Ζαβλανός, 2002). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, κάθε ηγέτης δεν υιοθετεί μόνο ένα στυλ, αλλά φροντίζει κατά καιρούς για την εναλλαγή τους ανάλογα με τους ανθρώπους στους οποίους απευθύνεται και τη φύση του εκάστοτε έργου. Μέσα στα καθήκοντα του ηγέτη είναι ότι πρέπει να καθορίσει σαφώς τους ρόλους των υφιστάμενων του, να τους δίνει επακριβείς και αναλυτικές οδηγίες για την υλοποίησή τους και να ορίζει τρόπους και διαδικασίες πράξης. Το μοντέλο αυτό υπολογίζει σε μεγάλο βαθμό την ωριμότητα των υπαλλήλων. Από την ωριμότητά τους καθορίζεται η θέλησή τους για εργασία, για επίτευξη των στόχων, για ανάληψη ευθυνών και για εκπαίδευση. Ακόμη σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι δραστηριότητες χωρίζονται σε αυτές με κύρια θεματική το στόχο και αυτές με επίκεντρο τον άνθρωπο. Τα στυλ ηγεσίας που ορίζει το μοντέλο είναι τα εξής:

- Ο/Η προϊστάμενος/η που καθοδηγεί: ο ηγέτης εστιάζει στο έργο και όχι στον άνθρωπο καθώς ο τελευταίος δεν έχει τις ικανότητες να αναλάβει την εκτέλεση της εργασίας μόνο του.
- Ο/Η προϊστάμενος/η που πείθει: Ο συνεργάτης έχει την προθυμία να εκτελέσει τα καθήκοντα που του ανατίθενται αλλά έχει έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων. Έτσι, ο/η προϊστάμενος/η προσεγγίζει τον/την συνεργάτη κατάλληλα ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Ο/Η προϊστάμενος/η που συμμετέχει: Ο/Η συνεργάτης δεν έχει προθυμία αλλά έχει τις ικανότητες. Στην περίπτωση αυτή ο/η προϊστάμενος/η εστιάζει στην επαγγελματική σχέση και προσπαθεί να βοηθήσει τον/την συνεργάτη.
- Ο/Η προϊστάμενος/η που εξουσιοδοτεί: Ο/Η συνεργάτης έχει την προθυμία και τις ικανότητες.

Εδώ εντάσσεται και η θεωρία του «Στόχου και του Μονοπατιού» του Robert House. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το κατά πόσο ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες των εργαζομένων. Ο ηγέτης θέτει τους στόχους, τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι συνεργάτες θα εκπληρώσουν αποτελεσματικά τους στόχους (θεωρία παρακίνησης).

Ακόμη, οι Blake & Mouton προτείνουν το διευθυντικό πλέγμα σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τους συνεργάτες του. Το διοικητικό πλέγμα είναι μια θεωρία με δύο παραμέτρους. Από τη μία, βρίσκεται ο προσανατολισμός του ηγέτη στο έργο που έχει αναλάβει και από την άλλη, ο προσανατολισμός του ηγέτη στην ομάδα. Εξετάζεται το πόσο πολύ ενδιαφέρεται ο ηγέτης για αυτές τις δύο μεταβλητές της εξίσωσης που καλείται να λύσει και αναλόγως την διαβάθμιση της επιθυμίας του υπάρχουν 5 κύρια στυλ ηγεσίας.

Το πρώτο αφορά στο χαμηλότερο βαθμό ενδιαφέροντος και ως προς το έργο και ως προς τους ανθρώπους (1.1.). Το σημείο αυτό ονομάζεται «χρεοκοπημένη διοίκηση». Το δεύτερο σημείο (1.9.) φανερώνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, αλλά όχι για το έργο. Οι ηγέτες στο σημείο «διοίκηση λέσχης», όπως ονομάζεται, επιτυγχάνουν τους στόχους τους μόνο σε περίπτωση που οι συνεργάτες τους είναι ικανοποιημένοι. Το τρίτο σημείο (9.1.) φανερώνει μεγάλο ενδιαφέρον για το έργο, αλλά όχι για τους ανθρώπους. Δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό, την οργάνωση, την εποπτεία και παρέμβαση όπου υπάρχει ανάγκη με ψυχρούς και τυπικούς τρόπους. Το σημείο αυτό ονομάζεται «διοίκηση καθηκόντων». Το τέταρτο σημείο (9.9.) το ενδιαφέρον είναι μεγάλο και για τις δύο μεταβλητές και ονομάζεται «διοίκηση ομάδας». Το τελευταίο σημείο (5.5.) υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους και το έργο. Το σημείο αυτό ονομάζεται «ενδιάμεση διοίκηση».

Παρακάτω παρουσιάζονται και κάποιες πιο σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας:

Η χαρισματική – μετασχηματιστική – συναλλακτική ηγεσία: Σύμφωνα με τον Northouse (2012), ο ηγέτης προκαλεί το ενδιαφέρον των συνεργατών του. Τους ενημερώνει για το όραμα και τη μεθοδολογία που θα ακολουθήσει και τους βοηθά να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Υποκινεί τους συνεργάτες του και τους πείθει ότι η προσωπική τους βελτίωση θα προέλθει από την βελτίωση της επιχείρησης. Η κύρια θεωρία ηγεσίας που δίνει έμφαση στην οργανωσιακή αλλαγή είναι η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985, 1999). Σύμφωνα με αυτή, η πραγμάτωση ενός οράματος, η αποδοχή της αλλαγής από τις διάφορες ομάδες του οργανισμού και η παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης βοηθούν τον αποτελεσματικό ηγέτη να αλλάξει τις βασικές αξίες του οργανισμού και την νοοτροπία των ακολούθων του σε τέτοιο βαθμό ώστε να είναι πρόθυμοι να προσπαθήσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Podsakof, MacKenzie & Bommer, 1996, p. 260).

Οι ηγέτες μιας τέτοιας θεωρίας μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές με την ανάπτυξη ενός καλύτερου μέλλοντος για τον οργανισμό, τακτική που ακολουθείται ως πρώτο βήμα πριν μια μεγάλη αλλαγή (Kotter, 1996). Αυτοί οι ηγέτες συνεισφέρουν στην εφαρμογή της αλλαγής με τον προσδιορισμό της στοχοθέτησης προς τα κατώτερα επίπεδα και την υιοθέτηση νέων μεθόδων σκέψης (Eisenbach et al., 1999).

Θεωρία X, Y: Ο D. McGregor ανέπτυξε μια θεωρία δύο υποθέσεων με βάση τις σχέσεις που αναπτύσσει κανείς μέσα στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία X οι άνθρωποι φοβούνται την ανάληψη ευθυνών, δεν επιθυμούν να εργάζονται πολύ και η απόδοσή τους αυξάνεται μόνο με πίεση και καταναγκασμό. Από την άλλη, σύμφωνα με τη θεωρία Y, οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικά όντα, δείχνουν ενδιαφέρον για τη δουλειά τους και τις ευθύνες που τη συνοδεύουν και είναι υπεύθυνοι. Η πρώτη είναι αυταρχική και η δεύτερη δημοκρατική προσέγγιση. Σύμφωνα με την πρώτη θεωρία οι εργαζόμενοι/ες προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία και έχουν γενικά αρνητική στάση, δεν αναλαμβάνουν ευθύνες ούτε πρωτοβουλίες. Από την άλλη, σύμφωνα με τη δεύτερη θεωρία, η ανταμοιβή καθοδηγεί τον/την εργαζόμενο/η, ο/η μέσος/η εργαζόμενος/η θέλει να μαθαίνει και να αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες. Ο Douglas McGregor (1960) ανέπτυξε αυτή τη θεωρία και ονόμασε θεωρία X τις πρακτικές που εφαρμόζονταν την εποχή του στην Αμερικανική βιομηχανία και στις οποίες κυριαρχούσε το ανθρώπινο στοιχείο. Σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι/ες είναι τεμπέληδες, παθητικοί, αντιστέκονται στις αλλαγές και την ανάληψη ευθυνών και δεν ενδιαφέρονται καθόλου για τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού. Έτσι η διοίκηση αναγκαστικά αναλαμβάνει την ανάληψη ευθυνών και τον έλεγχο του οργανισμού. Ο McGregor θεωρούσε ότι η πλειοψηφία των βιομηχανικών οργανισμών έπραττε με βάση αυτή τη θεωρία.

Από την άλλη, η θεωρία Y απορρίπτει την κλασική προσέγγιση των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι/ες επιδιώκουν την ανεξαρτησία, την εργατικότητα και τη χρήση και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Με γνώμονα τη θεωρία X – Y, οι υφιστάμενοι/ες που δέχονται εντολές με αυταρχικό τρόπο έχουν ως στόχο τους να υπηρετούν τον οργανισμό. Για αυτό και πράττουν το ελάχιστο, καθώς διακατέχονται από ένα συναίσθημα αδικίας χωρίς δυνατότητα αλλαγής του. Έτσι αποξενώνονται και γίνονται απαθείς. Δεν αισθάνονται μέλη του οργανισμού και η αφοσίωσή τους κλονίζεται (Μπουραντάς, 2007).

Από την άλλη, ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός προτάσσει την επικοινωνία και την ανάπτυξη ανθρωπίνων σχέσεων. Οι υφιστάμενοι/ες αναλαμβάνουν κάποιες ευθύνες για την εργασία τους έστω και επιφανειακές. Στον πειστικό προσανατολισμό οι υφιστάμενοι/ες προσπαθούν τόσο ώστε να διατηρηθεί η ισορροπία μεταξύ της επιδίωξης κέρδους από την πλευρά του οργανισμού και της επιδίωξης ικανοποίησης και ασφάλειας από την πλευρά των εργαζομένων (Boxall and Purcell, 2003). Στο δημοκρατικό προσανατολισμό υπάρχει σύμπραξη μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων.

Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών»: Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι άνθρωποι έχουν ανάγκες οι οποίες ιεραρχούνται. Όταν μια ανάγκη σε χαμηλή θέση στην ιεραρχία ικανοποιείται τότε σειρά παίρνει η αμέσως επόμενη ανάγκη. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να καλυφθούν όλες οι ανάγκες. Η ιεραρχία είναι η ακόλουθη:

φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες εκτίμησης, ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (Μπουραντάς, 2005). Ο Maslow υποστήριξε ότι όσοι/ες εργαζόμενοι/ες δε νιώθουν ότι έχουν καλύψει τις ανάγκες τους, κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τους άλλους. Οι ανάγκες στη βάση της πυραμίδας καλύπτονται κάποια στιγμή και προκύπτουν ανάγκες υψηλότερης κλίμακας και αυτό συνεχίζεται αέναα. Οι κατηγορίες των αναγκών είναι οι φυσικές ανάγκες, ανάγκη για ασφάλεια, αγάπη, αυτοεκτίμηση και πλήρωσης.

Το **συνεχές της διοικητικής συμπεριφοράς** (Tannenbaum & Schmidt): Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν 7 διαφορετικά είδη ηγέτη:

- a. Ο/Η προϊστάμενος/η που διατάζει: λαμβάνει αποφάσεις και τις ανακοινώνει, δεν παίρνει υπόψη του την άποψη των συνεργατών και αυτό είναι κάτι που και οι ίδιοι το αντιλαμβάνονται.
- b. Ο/Η προϊστάμενος/η που πείθει: και πάλι λαμβάνει ο/η ίδιος/α μόνος/η του/της τις αποφάσεις αλλά εμφανίζει την ιδέα ή το στόχο με πειθώ, εξηγεί, δίνει έμφαση στα θετικά στοιχεία της ιδέας/ στόχου και δείχνει κάποιο ενδιαφέρον προς τους συνεργάτες του.
- c. Ο/Η προϊστάμενος/η που συζητά: ανακοινώνει το στόχο, ακούει την άποψη των συνεργατών, τη λαμβάνει υπόψη του, παρουσιάζει το σκεπτικό της απόφασής του και με αυτό τον τρόπο κινητοποιεί τους συνεργάτες του προς το στόχο καθώς και οι ίδιοι συναποφασίζουν.
- d. Ο/Η προϊστάμενος/η που δοκιμάζει: παρουσιάζει τις εναλλακτικές και μέσα από συζήτηση προχωρά στις κατάλληλες αλλαγές, δέχεται την ενεργή συμμετοχή των συνεργατών του και έτσι τους αναγνωρίζει.
- e. Ο/Η προϊστάμενος/η που συμβουλευέται: λαμβάνει μια απόφαση αφού λάβει την άποψη των συνεργατών του και επηρεαστεί σημαντικά από αυτή. Οι συνεργάτες του έχουν μεγάλη εμπλοκή στη λήψη της τελικής απόφασης και μεγάλη ελευθερία.
- f. Ο/Η προϊστάμενος/η που ζητά συμμετοχή: εξουσιοδοτεί τους συνεργάτες του να λάβουν μια απόφαση με όρια που ο ίδιος καθορίζει. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζει το ρίσκο και έχει την τελική ευθύνη της απόφασης.
- g. Ο/Η προϊστάμενος/η που εξουσιοδοτεί: δίνει εξολοκλήρου την ευθύνη της απόφασης στους συνεργάτες του αλλά το ρίσκο είναι τεράστιο.

Το μοντέλο **Quinn** :Ένα από τα πιο σημαντικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν τον προηγούμενο αιώνα και καθόρισαν τη μελέτη της ηγεσίας ήταν το μοντέλο Quinn (Quinn και Rohrbaugh, 1983). Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε τέσσερα διαφορετικά μοντέλα διοίκησης τα οποία έχουν ως γνώμονα την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Ο Quinn ήταν καθηγητής του

Πανεπιστημίου του Michigan και υποστήριζε ότι στις επιχειρήσεις συνυπάρχουν διλήμματα, παράδοξα και αντιφατικότητες. Για να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τα στελέχη όλα τα παραπάνω, ασκούν μια γκάμα ρόλων για να ανταποκριθούν στις αντιφατικές ανάγκες των πελατών.

Δημιουργούνται 4 ηγετικοί πόλοι: ευελιξία, εσωτερική εστίαση, εξωτερική εστίαση και σταθερότητα. Ένας ηγετικός ρόλος είναι η ενεργοποίηση και παρακίνηση των συνεργατών. Πρώτα από όλα, ο/η εργαζόμενος/η πρέπει να έχει διάθεση να αποδώσει και να προσπαθήσει για αυτό. Ο ηγέτης καλείται να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα, να εμπνεύσει ένα όραμα και έναν στόχο, να κινητοποιήσει τους άμεσους και τους έμμεσους συνεργάτες του προς αυτή την κατεύθυνση και να τους κάνει να νιώσουν ότι ο δικός του στόχος είναι κοινός στόχος όλων. Τότε, θα είναι σε θέση να προσπαθήσουν τα μέγιστα και να αποδώσουν ισάξια.

Ένας άλλος ρόλος αφορά στην υποστήριξη των συνεργατών. Αφού δοθεί το κίνητρο για διάθεση, πρέπει ο/η εργαζόμενος/η να εξοπλιστεί με τα κατάλληλα εργαλεία δηλαδή τις απαραίτητες γνώσεις και την ορθή εφαρμογή τους στο πλαίσιο του οργανισμού. Ο ηγέτης είναι σε θέση να αντιληφθεί τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του/της εργαζομένου/ης και με βάση αυτά να του αναθέσει τις σωστές αρμοδιότητες, να παράσχει την κατάλληλη καθοδήγηση, να ενθαρρύνει και να δώσει τη δυνατότητα πρωτοβουλίας όπου κρίνει απαραίτητο.

Ακόμη, η ανάπτυξη της ομάδας και της ομαδικότητας είναι δουλειά του ηγέτη. Ο ηγέτης θέτει το στίγμα και ενώνει την ομάδα. Ο ίδιος καλείται να υιοθετήσει το ομαδικό πνεύμα που ζητά από τους συνεργάτες του και να το τηρεί πιστά και απαρέγκλιτα.

Επίσης, καθορίζει τα βήματα των ενεργειών των εργαζομένων του. Αφού τεθούν από τον ίδιο οι στόχοι, γίνεται ο σχεδιασμός των επόμενων βημάτων, οι φάσεις και οι μέθοδοι υλοποίησης του έργου, ορίζονται κριτήρια παρακολούθησης και ελέγχου του, ξεπερνιούνται τα όποια εμπόδια τυχόν προκύψουν, εξασφαλίζονται τα αναγκαία μέσα ώστε να επιτυγχάνεται η κατά το μέγιστο αποδοτική αξιοποίηση των πόρων.

Ένας επιπλέον ρόλος αφορά στον συντονισμό με όλες τις συνεργαζόμενες μονάδες/ τμήματα. Ο ηγέτης είναι αποδέκτης όλων των πληροφοριών και υπεύθυνος για την αξιολόγηση και μετάδοσή τους. Καλείται να γνωρίζει και να εφαρμόζει την κουλτούρα του οργανισμού και τους όρους συνεργασίας που ο οργανισμός θέτει για να συντονίζονται σωστά τα τμήματα μεταξύ τους.

Μοντέλο ηγεσίας των **Vroom & Yetton** (1973): Η θεωρία αυτή περιλαμβάνει πέντε στυλ ηγεσίας:

- I. Το πρώτο αυταρχικό: Ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις με βάση τις πληροφορίες που έχει και δίνει εντολές στους συνεργάτες του.
- II. Το δεύτερο αυταρχικό: Ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις αλλά χρησιμοποιεί και πληροφόρηση από τους συνεργάτες του.
- III. Το πρώτο συμβουλευτικό: Ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις αλλά πρώτα συζητάει και αναλύει τους προβληματισμούς του σε ατομικό επίπεδο με τους συνεργάτες του.
- IV. Το δεύτερο συμβουλευτικό: Ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις αλλά πρώτα συζητάει και αναλύει τους προβληματισμούς του σε ομαδικό επίπεδο με τους συνεργάτες του.
- V. Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό: Ο προϊστάμενος αναφέρει τους προβληματισμούς τους στους συνεργάτες του και λαμβάνεται μια κοινή από όλους απόφαση.

Οι επιλογές είναι πολλές και στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν μόνο οι πιο βασικές και δημοφιλείς στη βιβλιογραφία. Υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ και είναι η σημασία του προβλήματος, η διαθέσιμη πληροφόρηση, η οριοθέτηση του προβλήματος, η σημασία της συναπόφασης από την ομάδα για την υλοποίηση του έργου, ο βαθμός αποδοχής σε περίπτωση λήψης μόνο από τον/την προϊστάμενο/η ή και αντίθετα από τους συνεργάτες, τυχόν συγκρούσεις που προκύπτουν. Ένα δέντρο αποφάσεων χρησιμοποιείται για αυτές τις περιπτώσεις.

Γνώμονας ενός ηγέτη πρέπει να είναι η σωστή, άμεση και αποδοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Κύρια μέριμνα δηλαδή είναι η ικανοποίησή τους. Η πελατοκεντρική αντίληψη είναι η ορθή πολιτική και για να επιτευχθεί αυτό ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών, παρακολουθεί και επεμβαίνει συχνά στις διαδικασίες του οργανισμού προκειμένου να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών και αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας μαζί τους. Άλλωστε, όλοι είναι εν δυνάμει πελάτες, όχι μόνο οι εξωτερικοί, αλλά και οι εσωτερικοί σε έναν οργανισμό.

Η ανάπτυξη των συνεργατών αποτελεί άλλη μια μέριμνα του ηγέτη. Σύμφωνα με τον P.Senge του MIT (2010), ένας στους τρεις βασικούς πόλους του ηγέτη είναι αυτός του δασκάλου. Διάφοροι έχουν μελετήσει το ρόλο του ηγέτη ως δάσκαλο και έχουν παρατηρηθεί αρκετά παραδείγματα ηγετών οι οποίοι έγιναν μέντορες σε άλλους.

Ο ηγέτης ως άνθρωπος και ως εργαζόμενος φροντίζει για την ατομική του ανάπτυξη και βελτίωση. Αναπτύσσει μέσα του την κουλτούρα του οργανισμού που αντιπροσωπεύει και δουλεύει πάνω σε μεθόδους για την μετάδοση της κουλτούρας στους/στις υφισταμένους/ες του. Άλλωστε, ο ίδιος αποτελεί μέρος της δημιουργίας του γενικότερου οράματος του

οργανισμού, καθώς τις περισσότερες φορές είναι σε θέση να συνδιαμορφώνει μαζί με άλλους διοικητικούς τη στρατηγική του οργανισμού, την επιλογή ή διαμόρφωση ή διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών που αυτός παρέχει, την «ανάγνωση» τυχόν ευκαιριών ή/και απειλών για τον οργανισμό.

Προσπαθεί συνεχώς να βελτιώσει τις δομές, τις διεργασίες, τις μεθόδους ακόμη και την τεχνολογία. Υποστηρίζει τις υποδομές και τα συστήματα του οργανισμού. Δημιουργεί ένα δίκτυο συνεργατών – υποστηρικτών και φήμης μέσω των άμεσων και έμμεσων συνεργατών του, των πιστωτών, των συμβούλων και των διανομέων. Ο ηγέτης είναι αρμόδιος για την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με όλους τους παραπάνω.

Για να τα επιτύχει όλα αυτά απευθύνεται πολλές φορές στο συναίσθημα και το φιλότιμο των υφισταμένων του. Για αυτό, άλλωστε ένας καλός ηγέτης συνήθως είναι αυστηρός στη στοχοθεσία, αλλά ταυτόχρονα δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για τους συνεργάτες του, είναι ευαίσθητος σε θέματα που τους απασχολούν.

Σύμφωνα με πρόσφατη διπλωματική έρευνα σχετική με το θέμα (Καταραχιά, 2014), κριτήρια του ηγετικού στυλ που θα ακολουθήσει ο ηγέτης είναι:

- Η αφοσίωση στο έργο
- Η πιθανότητα και οι συνέπειες των λαθών
- Η σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος
- Η πιθανότητα συγκρούσεων
- Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες
- Η διαχείριση κρίσης

Μια ηγετική συμπεριφορά απαρτίζεται από κάποια βήματα (Καταραχιά, 2014):

A) Διαμόρφωση σχεδίου: Ο ηγέτης καθοδηγεί με την ίδια του τη συμπεριφορά και τις πράξεις. Αποτελεί παράδειγμα για τους συνεργάτες του και κάνει πράξη όσα διατείνεται και αντιπροσωπεύει. Ακόμη, κάνει εκτενή σχεδιασμό, επιβλέπει από κοντά την υλοποίηση ενός έργου και αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες.

B) Ψυχική ενθάρρυνση: Εκδηλώνει γνήσιο και αυθόρμητο ενδιαφέρον για τους συνεργάτες του, την εργασία του, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που δουλεύει. Επιπλέον, επιβραβεύει τους συνεργάτες του με ατομική και ομαδική αναγνώριση των επιτυχιών.

Γ) Πρόκληση καινοτομιών: Υιοθετεί νέες μεθόδους που προτείνουν οι συνεργάτες του και δεν ακολουθεί την πεπατημένη. Παίρνει ρίσκο και δεν φοβάται να κάνει και λάθη τα οποία πάντα αναγνωρίζει.

Δ) Έμπνευση κοινού στόχου: Δημιουργεί ένα ελκυστικό στόχο και συμπαρασύρει τους συνεργάτες του στην επίτευξή του.

Ε) Ενεργοποίηση συνεργατών: Λειτουργεί με ομαδικότητα και συνεργασία και παροτρύνει στην υιοθέτησή τους και από τους συνεργάτες του. Με αυτόν τον τρόπο εμπνέει εμπιστοσύνη και αφήνει περιθώριο στους συνεργάτες του να δοκιμάσουν τις δυνατότητές τους και να δεσμευτούν ψυχολογικά στο έργο (“The Leadership challenge”, 2014).

Η ηγεσία είναι ο παράγοντας κλειδί για την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής (Higgs & Rowland, 2005, 2010, 2011; Herold et al., 2008). Μια οργανωσιακή αλλαγή απαιτεί σχεδιασμό, συντονισμό, οργάνωση, κατευθυντήριες γραμμές ενώ παράλληλα η ηγεσία πρέπει να φροντίζει για την κινητοποίηση των εργαζομένων και την επιρροή που ασκεί σε αυτούς (Gill, 2002).

2.4. Η ιστορία της Οργανωσιακής Ηγεσίας

Εκτός από την παρουσίαση των πιο βασικών θεωριών ηγεσίας κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστεί και η ιστορία της. Όπως αναφέρθηκε, η ηγεσία είναι θέμα που απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί τη διεθνή βιβλιογραφία και τα είδη της ποικίλουν. Από πολύ νωρίς έγινε σαφές ότι τα περισσότερα πιο εξελιγμένα ζώα παρουσιάζουν πρότυπα ηγεσίας. Το παράδειγμα «αύξουσας τάξης» του Murchison (1935) με την κατάταξη των πετεινών οδήγησε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει ξεκάθαρο σχέδιο κυριαρχίας, δηλαδή μια πρωταρχική μορφή ηγεσίας. Ο Douglas (1948) βρήκε ότι οι κότες ακολουθούν το χρώμα και μπορούν να ξεχωρίσουν έως και 27 διαφορετικές μονάδες του είδους τους. Και στους πρωτόγονους ανθρώπους παρατηρήθηκε από νωρίς μια μορφή ιεραρχίας. Τα επικρατέστερα αρσενικά τρώνε πρώτα και καλύτερα και έτσι ενισχύουν τη δύναμη και το στάτους τους. Η ύπαρξή τους μειώνει τους καβγάδες και συνήθως επιβάλλονται με την επέκταση της κυριαρχίας τους.

Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ηγεσία υπάρχουν από τις νομαδικές ομάδες μέχρι και τις σύγχρονες κοινωνίες (Bass, 1990). Ιστορικά, οι Αιγύπτιοι στα ιερογλυφικά αναφέρονται στην ηγεσία με τον ηγέτη και τους ακολούθους του (φαραώ). Και η Βίβλος είναι γεμάτη αναφορές σε ηγέτες (Μωυσής, Δαβίδ, Σολωμός). Οι αρχαίοι Έλληνες και οι Ρωμαίοι εστίασαν πολύ στην ηγεσία. Ο Πλάτωνας εξέτασε τα στοιχεία του ιδανικού φιλοσόφου, ο Αριστοτέλης τις ανάγκες καλλιέργειας αξιών και την ενθάρρυνση για εκπαίδευση, ενώ ο Πλούταρχος αναλύει τις ομοιότητες Ελλήνων και Ρωμαίων ηγετών. Ο Ιούλιος Καίσαρας στα απομνημονεύματά του αναφέρει ότι είναι σημαντικό να είσαι προσανατολισμένος τόσο στον στόχο όσο και στο σεβασμό προς το λαό. Η θεωρία του Μακιαβέλι είναι βιβλίο απαραίτητο στη μελέτη της ηγεσίας εξαιτίας της περίπλοκης σύνθεσης ιδεαλισμού και πρακτικής εφαρμογής. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι ηγέτες πρέπει να

διατηρούν τη σταθερότητα, τη δικαιοσύνη και την πολιτική ανεξαρτησία, αλλά και να είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν ακόμη και απειλές και βία αν κριθεί αυτό απαραίτητο.

Αργότερα, φιλόσοφοι όπως ο Νίτσε και οικονομολόγοι, όπως ο Καρλ Μαρξ, εννοούν στα έργα τους ότι οι μεγάλοι ηγέτες ξεπερνούν πιο εύκολα τα εμπόδια και πολύ πιο γρήγορα από ότι άλλοι άνθρωποι. Πρόκειται για τη θεωρία των ηγετών ηρώων που ακόμη και σήμερα έχει υποστηρικτές. Ο εικοστός αιώνας περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία στην ανάλυση της ηγεσίας. Αρχικά, αναζητήθηκαν τα χαρακτηριστικά των ηγετών τα οποία παρουσιάστηκαν και νωρίτερα. Αυτή η τακτική ανεύρεσης χαρακτηριστικών όμως είχε το μειονέκτημα ότι αφενός κατέληγε σε μια ατέλειωτη λίστα και αφετέρου ότι δεν αποτελούσε εχέγγυο πρόβλεψης καταστάσεων. Πολλές φορές τα χαρακτηριστικά των ηγετών είναι αντικρουόμενα και μόνο υπό το πρίσμα συγκεκριμένων καταστάσεων έχουν νόημα.

Στη συνέχεια, δημοσιεύτηκαν μελέτες που ανέλυαν συμπεριφορές ηγετών. Τέτοιες θεωρίες είναι η θεωρία ωριμότητας (Argyris, 1957), η θεωρία υποκίνησης του Likert (1959), η θεωρία X και Y του McGregor (1960). Ο Maslow (1967) πρότεινε η ηγετική συμπεριφορά να υιοθετείται με βάση τις ανάγκες της εκάστοτε κατάστασης ώστε να αποφεύγονται αυταρχικές συμπεριφορές. Ο ίδιος τρόπος σκέψης μετεξελίχθηκε και ελέγχθηκε από τον Fiedler, Chemers and Mahar (1976), οι οποίοι εισήγαγαν τη θεωρία έκτακτης ανάγκης. Οι Blake & Mouton (1964, 1965) εισήγαγαν τη θεωρία του διαχειριστικού πλέγματος σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες πρέπει να έχουν πολλές ικανότητες τόσο σε επίπεδο έμφασης στην εργασία όσο και σε επίπεδο έμφασης στους ανθρώπους. Οι Hersey & Blanchard ανέπτυξαν τη θεωρία του κύκλου ζωής (1969,1972) η οποία συσχετίζει την ωριμότητα των ακόλουθων με την ιδεατή ηγετική συμπεριφορά – καθοδήγηση, συμβουλευτική, συμμετοχή και καταμερισμός εργασίας.

Οι παραπάνω ηγετικές συμπεριφορές λειτούργησαν ως αντίδοτο στα αυταρχικά στυλ ηγεσίας τα οποία είχαν αναπτυχθεί το πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα με την εμφάνιση μεγάλων οργανισμών τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, όλες οι παραπάνω θεωρίες κρίνονται ως απλοϊκές και μόνο το μοντέλο του Vroom θεωρείται επαρκές, καθώς εξετάζει μόνο το ρόλο της συμμετοχικότητας και αναγνωρίζει επτά χαρακτηριστικά προβλήματα και δύο τάξεις περιπτώσεων: την ομάδα και το άτομο (Vroom and Jago, 1988).

Έπειτα, ηθική πλευρά της ηγεσίας θίχτηκε ως θέμα από τον Robert Greenleaf (1977). Λίγο αργότερα, ο Burns (1978) θίγει το θέμα της δεοντολογίας. Και οι δύο θεωρήθηκαν στην εποχή τους ως «εκτός θέματος». Σιγά σιγά παρουσιάστηκαν αναλυτές οι οποίοι θεωρούσαν ότι οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την κατανόηση του μεταλλασσόμενου περιβάλλοντος, την υιοθέτηση δραματικών αλλαγών όταν αυτές είναι απαραίτητες και την ενεργοποίηση των ακόλουθων. Η σχολή της μεταμόρφωσης (transformational school) δίνει έμφαση στο όραμα

και γενικά στην οργανωσιακή αλλαγή (Bass, 1985; Bennis and Nanus, 1985; Burns, 1978). Η χαρισματική σχολή (charismatic school) εστίαζε στις διαδικασίες επιρροής των ατόμων και σε συγκεκριμένες συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν τους ακολούθους (Conger and Kanungo, 1998; House, 1977; Meindl, 1990). Η επιχειρηματική σχολή (entrepreneurial school) ωθεί τους ηγέτες σε πρακτικές διαδικασίες και αλλαγές στη κουλτούρα οι οποίες βελτιώνουν δραματικά την ποιότητα και την παραγωγικότητα (Champy, 1995; Hammer and Champy, 1993; Peters and Austin, 1985).

Πίνακας 2, Ιστορική αναδρομή θεωριών ηγεσίας

Εποχή	Χρονολογίες κατά προσέγγιση	Κύρια χαρακτηριστικά/ παραδείγματα υποστηρικτών
Ο μεγάλος άνθρωπος (great man)	Πριν το 1900 – συνεχίζει να είναι δημοφιλές στις βιογραφίες	Έμφαση στην ανάδυση μεγάλων προσωπικοτήτων όπως ο Ναπολέον, ο Ουάσινγκτον, ο Μάρτιν Λούθερ με μεγάλο αντίκτυπο στην κοινωνία
Χάρισμα	1900-1948: αναζωπύρωση της αναγνώρισης της σημασίας των φυσικών ταλέντων	Έμφαση στα ατομικά χαρίσματα και τις ικανότητες που εφαρμόζουν οι ηγέτες σε κάθε διαδικασία που ακολουθούν Εποχή που επηρεάστηκε από επιστημονικές μεθοδολογίες και επιστημονική διοίκηση
Ενδεχόμενα	1948 -1980: συνεχίζει ως βάση μοντέλων αλλά σε εκτεταμένες καταστάσεις	Έμφαση σε μεταβλητές τις οποίες διαχειρίζονται οι ηγέτες ειδικά μεταβλητές επίδοσης και ακολούθων. Ανάδειξη θεωριών σχετικών με τις ανθρώπινες σχέσεις
Μετασχηματισμός	1978 μέχρι σήμερα	Έμφαση στους ηγέτες που προκαλούν αλλαγές στις δομές, τις διαδικασίες και

		γενικά την κουλτούρα. Εκπρόσωποι: Burns, House, Bennis, Iacocca, Kouzes & Posner, Senge, Tichy and Devanna, Bass and Conger
Υπηρετής	1979 έως σήμερα	Έμφαση στις ηθικές ευθύνες των ηγετών απέναντι στους ακόλουθους, στην κοινωνία και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εκπρόσωποι: Greenleaf and Burns, Covey, Rost, Gardner, Bryson and Crosby
Πολύπλευρος	1990 έως σήμερα	Έμφαση στην ενοποίηση των βασικών σχολών, στη οριζόντια ηγεσία και στις διαδικασίες και τις ομάδες. Υποστηρικτές: Yukl, Hunt, Chemers, House, Van Wart, Pearce and Conger, Uhl – Bien

Πηγή: Montgomery Van Wart, 2003

Από τη μελέτη των παραπάνω, προκύπτουν πολλά ερωτήματα. Για παράδειγμα, σε τι πρέπει τελικά να δώσουν έμφαση οι ηγέτες; Στην τεχνική επίδοση, στην εξέλιξη των ανθρώπων ή στην οργανωτική ευθυγράμμιση;

Όλοι περιμένουν από τους ηγέτες να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους σωστά, να διατηρήσουν καλά συστήματα, να παράσχουν πόρους και εκπαίδευση, να ευνοήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα με εποπτικά μέσα, να διασφαλίσουν ότι τα τεχνικά προβλήματα διαχειρίζονται σωστά και στην ώρα τους και να συντονίσουν την οργάνωση της λειτουργίας του τμήματος. Αυτές οι απαιτήσεις αφορούν κυρίως ηγέτες σε πιο χαμηλά επίπεδα οργάνωσης, πιο κοντά στην παραγωγή.

Μια άλλη αντίληψη υποστηρίζει ότι η δουλειά βγαίνει από τους ακόλουθους και όχι από τους ηγέτες. Για αυτό, πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν η υποκίνηση, η εκπαίδευση, η ωριμότητα και η συνεχής εξέλιξη αλλά και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η ανάδειξη της μεταμορφωτικής ηγεσίας τη δεκαετία του '80 έφερε την ιδέα ότι «η βασική λειτουργία της ηγεσίας είναι η παραγωγή ευπροσάρμοστης ή χρήσιμης αλλαγής» (Kotter, 1990). Πράγματι, εκείνη την περίοδο, θεωρούσαν ότι οι μεγάλοι ηγέτες κατένειμαν τα διοικητικά ζητήματα και εστίαζαν στην μεγάλη εικόνα και τις μεγάλες αλλαγές.

Σύμφωνα με μια άλλη οπτική, η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί συνονθύλευμα όλων των παραπάνω. Οι ηγέτες καλούνται να είναι και να κάνουν όλα τα παραπάνω – να εκτελούν, να αναπτύσσουν ακολούθους, να συντονίζουν τα τμήματα και να προωθούν το γενικότερο καλό.

Το επόμενο ερώτημα που προκύπτει είναι αν οι ηγέτες κάνουν την διαφορά. Πολλοί ισχυρίστηκαν ότι η επίδραση των ηγετών είναι τέτοια ώστε με την πάροδο του χρόνου κάνουν τη διαφορά (Kaiser, Hogan and Craig, 2008; Trottier, Van Wart and Wang, 2008; Tummers and Knies, 2013). Σε κάθε περίπτωση όμως πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι οι ηγέτες ακολουθούν τους καιρούς.

Το ερώτημα που αναφέρθηκε και στην αρχή της παρούσας εργασίας σχετικά με το αν οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται, έχει απαντηθεί και πλέον το ερώτημα είναι σε ποιο βαθμό οι ηγέτες γίνονται καθώς η πλειοψηφία έχει δεχτεί ότι ο ηγέτης γίνεται. Χρειάζεται εκτός από εκπαίδευση, κυρίως εμπειρία και αυτή δεν μπορεί να διδαχθεί. Όπως είπε ο Νίτσε «ο άνθρωπος δεν έχει αυτιά για να ακούσει αυτό το οποίο δεν έχει μάθει από την εμπειρία του». Φυσικά χρειάζεται εκπαίδευση πάνω σε εξειδικευμένες γνώσεις.

Ένα άλλο σημαντικό ερώτημα είναι ποιο είναι το καλύτερο στυλ ηγεσίας; Οι ηγέτες έχουν να εκτελέσουν μια εργασία και να την εκτελέσουν με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Ο τρόπος με τον οποίο βρίσκουν την ισορροπία ανάμεσα σε αυτά τα δύο καθήκοντα μπορεί να ορίσει και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν. Άλλοι όπως ο Fiedler (1967) υποστηρίζουν ότι πρώτα πρέπει κανείς να διακρίνει την κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει και στη συνέχεια να επιλέξει το καλύτερο στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, πολλοί επικριτές του ισχυρίζονται ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο ένας άνθρωπος να αλλάξει δραματικά το στυλ του ανάλογα με τις συνθήκες.

Υπάρχουν τρία επίπεδα ηγετικής ανάλυσης: Ένα επίπεδο είναι οι στόχοι – καθήκοντα, ακολουθούν οι συμπεριφορές, τα ταλέντα και οι ικανότητες και έπειτα είναι το στυλ ηγεσίας. Τελευταίο επίπεδο είναι οι μετακατηγορίες, οι οποίες αφορούν το μείγμα συμπεριφορών του ηγέτη και εξετάζονται υπό ένα πιο μακροπρόθεσμο πρίσμα.

Ένας άλλος τρόπος ανάλυσης της ηγεσίας είναι να εστιάσουμε στο πού συμβαίνει (Yammarino and Danseeau, 2008). Αν η εστίαση είναι μεταξύ ηγετών και ακολούθων ονομάζεται δυαδική.

Οι περιγραφικές μελέτες προσπαθούν να ορίσουν και να περιγράψουν τις διαδικασίες, τις τυπικές συμπεριφορές και τους παράγοντες που καθορίζουν την ηγεσία. Περιλαμβάνουν μελέτες περίπτωσης, πειραματικές έρευνες, ανάλυση παραγόντων, παρατήρηση και συνεντεύξεις ηγετών και άλλα. Οι κανονιστικές μελέτες (prescriptive) προσπαθούν να βγάλουν συστάσεις από τις περιγραφικές μελέτες, να επιχειρηματολογήσουν και να βγάλουν συμπεράσματα.

Η θεωρία της γενετικής αλυσίδας (generic causal-chain) ενσωματώνει τρεις τύπους παραγόντων: στυλ ηγεσίας, παράγοντες απρόοπτος και στόχους επίδοσης. Το στυλ ηγεσίας αφορά στις μεταβλητές συμπεριφοράς, οι απρόοπτοι παράγοντες αφορούν παράγοντες που επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τη στρατηγική, τη δύναμη, την ποιότητα και την επιτυχία του στυλ ηγεσίας και οι στόχοι επίδοσης αφορούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και τα κριτήρια.

Παράγοντες που συνηθίζονται να αναλύονται στις κύριες θεωρίες ηγεσίας (Μαγουλιανίτης, 2011):

A. Χαρακτηριστικά ηγέτη

1. Ταλέντα και δεξιότητες
2. Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς
3. Διαχείριση ακολούθων
4. Ισχύς, επιρροή και διαπραγματευτική ικανότητα

B. Χαρακτηριστικά επίτευξης

1. Ρόλος, στόχοι και οργανωσιακή σαφήνεια
2. Σαφήνεια στόχων και πολυπλοκότητα
3. Ανεξαρτησία μεταξύ στόχων

Γ. Χαρακτηριστικά υφισταμένων

1. Ικανότητες και ταλέντα ακολούθων
2. Αφοσίωση και δέσμευση στα καθήκοντα
3. Αναγνώριση του ηγέτη από τους ακόλουθους

Δ. Χαρακτηριστικά οργάνωσης

1. Σχέσεις ισχύος και οργανωσιακό σχέδιο
2. Εξωτερική συσχέτιση
3. Αβεβαιότητα περιβάλλοντος

E. Άλλα χαρακτηριστικά

1. Ηθική

2. Γένος
3. Εθνική κουλτούρα, διαφορετικότητα

3. Δημόσια διοίκηση και ηγεσία

3.1. Νομοθεσία

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια μικρή αναφορά στη νομολογία που αφορά τη δημόσια διοίκηση προκειμένου να γίνει κατανοητό το νομικό πλαίσιο γύρω από το οποίο θα κινηθεί η έρευνα της παρούσας εργασίας και να κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς.

- Νόμος 1586/86: Καθιέρωσε την ενιαία ιεραρχική κλίμακα βαθμών, την αντικειμενική αξιολόγηση για την προαγωγή, την αποδέσμευση της εξέλιξης των υπαλλήλων από τον κλειστό αριθμό θέσεων σε κάθε βαθμό, τη συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα συμβούλια κρίσης, την αποδέσμευση των καθηκόντων του βαθμού από τα καθήκοντα του προϊσταμένου, την αξιοκρατική επιλογή των προϊσταμένων από υπηρεσιακά συμβούλια, τον συντονισμό και τη δραστηριοποίηση των υπηρεσιών. Το σημαντικό είναι ότι η επιλογή των προϊσταμένων δεν γίνεται από τον υπουργό, αλλά από το υπηρεσιακό συμβούλιο βάσει στοιχείων προσωπικού φακέλου του κάθε υπαλλήλου. Η τοποθέτηση είναι τριετής και προϊστάμενοι διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων μπορούν να γίνουν υπάλληλοι Α΄ βαθμού με 4 χρόνια ελάχιστη προϋπηρεσία στον Α΄ βαθμό. Για τα τμήματα και τα αυτοτελή γραφεία επιλέγονται πάλι υπάλληλοι Α΄ βαθμού χωρίς προϋπόθεση προϋπηρεσίας. Τη θέση του προϊσταμένου συνοδεύει και κίνητρο επιδόματος λόγω θέσης.
- Νόμος 2085/92: Καθιερώνει την διοικητική ιεραρχία κι έτσι οι βαθμοί συνδέονται ξανά με τις αρμοδιότητες, αλλάζει η σύνθεση του υπηρεσιακού συμβουλίου, καθιερώνεται νέο σύστημα αξιολόγησης των προαγωγών και καθιερώνεται νέα βαθμολογική κλίμακα με προαγωγικές κρίσεις των υπαλλήλων. Με το συγκεκριμένο νόμο στελεχώθηκε η περιφέρεια, ενισχύθηκε η αξιοπιστία και η διαφάνεια στις μεταθέσεις, προωθήθηκε η κινητικότητα των εργαζομένων.
- Νόμος 2190/94: Με το νόμο αυτό το υπηρεσιακό συμβούλιο εκτιμά την επαγγελματική κατάρτιση, την πρωτοβουλία, την ευχέρεια συντονισμού, τη δραστηριότητα μέσα στην υπηρεσία, την ικανότητα του υποψήφιου για υποκίνηση των υφισταμένων για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Το σύστημα έγινε πάλι κινητής ιεραρχίας και είχε στόχο να πατάξει το πελατειακό σύστημα στη Δημόσια Διοίκηση.
- Νόμος 2683/99: Καταρτίστηκε υπαλληλικός κώδικας, ρυθμίστηκε νέο βαθμολόγιο, καθιερώθηκε σύστημα μικτής ιεραρχίας. Οι αρχές τους συστήματος αξιολόγησης είναι η αμεροληψία, η επαγγελματική ικανότητα των υπαλλήλων και η αποδοτικότητά τους. Καθιερώνεται νέο σύστημα προαγωγών.

- Νόμος 3260/04: Αφορά ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημοσίας διοίκησης..

3.2.Η λειτουργία του/της προϊσταμένου/ης στη δημόσια διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση καλείται σήμερα να χρησιμοποιήσει μεθόδους και αρχές που εφαρμόζονται επιτυχημένα στον ιδιωτικό τομέα και να ενισχύσει τον καταμερισμό εργασίας, να οριοθετήσει τις δομές εξουσίας, να αξιοποιήσει στο έπακρο τους πολύτιμους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει, να εφαρμόσει σύγχρονες και πρωτοποριακές αρχές διοίκησης και να εφαρμόσει και σύγχρονες αντιλήψεις που αφορούν στην ηγεσία. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στο ελληνικό δημόσιο τάση αναδιοργάνωσης των οργανισμών που το απαρτίζουν. Με αφορμή την κρίση και τα μνημόνια οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν στην πλειοψηφία τους μειωθεί σε μέγεθος, αρκετές αρμοδιότητες έχουν εκχωρηθεί σε περιφερειακές μονάδες διοίκησης ή/και στον ιδιωτικό τομέα και έχει γίνει επιτυχημένα και αναδιάρθρωση της δομής και της ιεραρχικής κλίμακας.

Σημαντικό και καίριο ρόλο στην εφαρμογή των παραπάνω παίζουν τα κατάλληλα και ικανά ηγετικά στελέχη του δημοσίου τομέα δηλαδή οι προϊστάμενοι διευθύνσεων και τμημάτων. Η επαφή τους με τους υπαλλήλους, αλλά ακόμη και με τους πελάτες των δημοσίων φορέων ενισχύει το εύρος του ρόλου τους και τη βαρύτητα της καθοδήγησής τους.

Στην πραγματικότητα η ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την ανθρώπινη συμπεριφορά, καθώς η συνήθης συμπεριφορά των ανθρώπων είναι να ακολουθούν τους ηγέτες, γιατί τους γεμίζουν συναισθήματα σεβασμού, δέους και το αίσθημα της εμπιστοσύνης. Οι λόγοι για αυτό το αποτέλεσμα είναι συνήθως συναισθηματικοί και λιγότεροι λογικοί. Η ηγεσία σχετίζεται με τη διοίκηση – διαχείριση και σίγουρα αλληλεπιδρούν η μια στην άλλη.

Η ηγεσία στο δημόσιο τομέα βασίζεται στην εξουσία που συνοδεύει τη θέση μέσα σε ένα οργανόγραμμα. Με άλλα λόγια, η ηγεσία προκύπτει μέσω των στόχων του οργανισμού και όχι λόγω των ατομικών δυνατοτήτων του ατόμου. Στο δημόσιο τομέα εφαρμόζονται δύο είδη στυλ ηγεσίας, το δημοκρατικό και το αυταρχικό.

Οι ηγέτες σε έναν δημόσιο οργανισμό δίνουν έμφαση στις ανάγκες των πολιτών και στη νομική ευθύνη. Οι ηγέτες ενός οργανισμού έχουν περισσότερα κοινά από ό, τι οι νομοθέτες ή οι τοπικοί ηγέτες. Βέβαια και αυτοί εργάζονται υπό διαφορετικές συνθήκες και αυτές οι διαφορές καθορίζουν τους ρόλους τους.

Οι προαναφερόμενες θεωρίες έχουν κυρίως εφαρμογή στον ιδιωτικό τομέα. Στη βιβλιογραφία πολλοί ασχολήθηκαν με το βαθμό στον οποίο η ηγεσία στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να εφαρμοστεί και στον δημόσιο (Boyne, 2006; Rusaw, 2007; Klarne, Probst &

Soparnot, 2008). Η ηγεσία παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιθυμία των εργαζομένων για αλλαγή (Joris van der Voet, 2014).

Ειδικά την προηγούμενη δεκαετία πολλοί ασχολήθηκαν με το θέμα της διοικητικής αλλαγής σε δημόσιους οργανισμούς (Fernandez & Rainey, 2006; Fernandez & Pitts, 2007). Ακόμη, πιο πρόσφατα άρθρα ασχολούνται με τις οργανωτικές αλλαγές σε διαφορετικού τύπου δημόσιους οργανισμούς όπως τα νοσοκομεία (Isett et al., 2012; McNulty & Ferlie, 2004), την τοπική διοίκηση (Zorn, Page & Cheney, 2000; Liguori, 2012) και κεντρικές υπηρεσίες (Sminia & Van Nistelrooij, 2006; Charles & Waterhouse, 2008).

Μειονέκτημα αποτελεί ότι αυτά που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσια και στο δημόσιο. Η στήριξη των υπαλλήλων σε μια πιθανή αλλαγή δεν εξαρτάται μόνο από το είδος της αλλαγής αλλά και από τη διαδικασία που αυτή συνεπάγεται (Self et al., 2007). Η προθυμία των εργαζομένων για αλλαγή έχει λοιπόν σημασία.

Ο δημόσιος τομέας πρέπει να λειτουργεί προστατευτικά προς τους πολίτες, να εξασφαλίζει την ισότητα των ευκαιριών και να φροντίζει για τους αδύνατους. Ο δημόσιος τομέας χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό και έχει άλλα κριτήρια προσδιορισμού του κόστους. Επιπλέον, ένας ιδιωτικός οργανισμός έχει ως στόχο του τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Ακόμη, απευθύνεται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει σε όσους επιθυμούν να τα/τις αγοράσουν. Από την άλλη όμως, ο δημόσιος τομέας είναι απαραίτητος σε όλους και στόχος είναι η γρήγορη και έγκυρη εξυπηρέτηση των πολιτών. Τα δημόσια προϊόντα μπορεί να είναι υποχρεωτικής κατανάλωσης (π.χ. αδειοδοτήσεις, πληρωμές τελών κλπ), προϊόντα αναδιανομής (π.χ. υπηρεσίες υγείας) και συλλογικά αγαθά (π.χ. εθνική άμυνα).

Επομένως, οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν μονοπώλιο για αυτό και είναι εξαιρετικής σημασίας να υπάρχει η κατάλληλη διοίκηση. Το δημόσιο μάλιστα υποστηρίζει το μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, τη δυναμική στοχοθεσία, την επιδίωξη επιτυχιών, την σωστή διαχείριση πόρων, την δομή, τη μέγιστη εκχώρηση εξουσίας λήψης αποφάσεων και την έμφαση στο αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, το δημόσιο μάλιστα λειτουργεί με γνώμονα το εξωτερικό περιβάλλον δημόσιας διοίκησης και χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια.

Ο/Η πετυχημένος/η προϊστάμενος/η προσδιορίζει την αποστολή της μονάδας, περιγράφει τα καθήκοντα του καθενός, τοποθετεί τους/τις υφιστάμενους/ες με βάση τα καθήκοντά τους και εκχωρεί δραστηριότητες. Έπειτα, προσδιορίζει στους συνεργάτες του τα επιθυμητά αποτελέσματα, τους αποδέκτες αυτών και τις μεθόδους και τα μέσα που θέλει να χρησιμοποιηθούν.

Η περιγραφή των καθηκόντων που αναφέρθηκε προσδίδει δομή στη θέση εργασίας, θέτει τα όρια και βοηθάει τον/την εργαζόμενο/νη στην επίτευξη απόδοσης. Μια τέτοια περιγραφή περιλαμβάνει τις εκροές, δηλαδή τα αναμενόμενα αποτελέσματα της εργασίας, τις ενέργειες για την παραγωγή των εκροών, τις προδιαγραφές τους, την ευθύνη της θέσης και το κοινό της θέσης. Επίσης, το να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση είναι εξαιρετικής σημασίας. Μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων ο/η προϊστάμενος/η καλείται να αξιολογήσει τις δυνατότητες του/της καθενός/μιάς, την εργασία τους, να ενισχύσει το διάλογο μέσα στο τμήμα του και να εκπροσωπηθεί το τμήμα απέναντι στους πολίτες.

Σε γενικές γραμμές, ο/η προϊστάμενος/η είναι ο εκφραστής της στρατηγικής και της πολιτικής που ακολουθείται συνολικά. Οι αρμοδιότητές του/της είναι πολλές και για αυτό πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για να αντεπεξέλθει.

Η χρήση της τεχνολογίας στη δημόσια διοίκηση έχει δημιουργήσει νέες οδούς επικοινωνίας και νέες ταχύτητες απόκρισης των εργαζομένων. Οι δημόσιες πληροφορίες τις οποίες διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι είναι:

- Σχεδιαστική πληροφορία
- Κανονιστική πληροφορία (όροι ρύθμισης θεσμικού πλαισίου λειτουργίας)
- Ατομική πληροφορία
- Πληροφορία εφαρμογής
- Παροχή χρηστικών πληροφοριών προς τους πολίτες

Η διοίκηση καλείται να λάβει δημόσιες πολιτικές για να είναι αποτελεσματική, να παράγει ποιοτικά αποτελέσματα και με χαμηλό κόστος και γρήγορες ταχύτητες. Εδώ έρχεται η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Πρόκειται για τη συνδυασμένη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας Πληροφοριακής και Τηλεπικοινωνιακής Τεχνολογίας (ICT), αλλά και της σύγχρονης οργανωσιακής θεωρίας με στόχο την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας, οικονομικότητας, ποιότητας, συμμετοχικότητας και διαφάνειας της δημόσιας δράσης (Τσέκος, 1994).

Οι δημόσιες υπηρεσίες συνεχίζουν να αναδιαμορφώνονται ώστε να γίνει η μέγιστη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Τα ανώτατα στελέχη του δημόσιου τομέα χρειάζεται να είναι τόσο managers όσο και ηγέτες. Καλούνται να λάβουν γρήγορες αποφάσεις, να εκφράζουν νέες ιδέες και απόψεις, να αμφισβητούν τις υπάρχουσες και να δημιουργούν καλύτερες συνθήκες εργασίας για τον οργανισμό και τους εργαζομένους του.

Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι νομιμοποίησης της εξουσίας (Κυριάκου, Γρηγορίου, Χάψα 2012):

- Η χαρισματική μορφή εξουσίας - είναι βραχυχρόνια, ασταθής, έχει άμεση σχέση με τις ικανότητες του ηγέτη, αφορά στην ιεροσύνη, τον ηρωισμό και το πρότυπο ενός προσώπου με ασυνήθιστα χαρίσματα και είναι προσωποπαγής.
- Η παραδοσιακή μορφή - αφορά στον τρόπο ζωής, τους κανόνες στην πίστη και την ιερότητα της ισχύος των παραδόσεων και στη νομιμότητα των προσώπων που είναι φορείς της.
- Ο ορθολογικός ή νομιμοποιητικός τύπος - σύγχρονη μορφή με πιο απρόσωπο και τυπικό χαρακτήρα, ο νόμος είναι η βάση και όχι τα πρόσωπα ή οι παραδόσεις.

Σύμφωνα με τον επικεφαλής του Διεθνούς Δικτύου της PwC(PricewaterCooper), Jan Stuesson (2015), η νέα εποχή απαιτεί από τις κυβερνήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς να αντεπεξέλθουν στην αβεβαιότητα με υπηρεσίες που ανταποκρίνονται σε χαμηλότερους προϋπολογισμούς και να ακολουθήσουν το πνεύμα των περικοπών στο πλαίσιο μείωσης των δημοσίων ελλειμμάτων.

Σύμφωνα με την PwC, λοιπόν, το όραμα των δημόσιων οργανισμών σχετίζεται με την πελατοκεντρική αντίληψη, την εύρεση εσωτερικής και εξωτερικής ισορροπίας για επίτευξη αποδοτικής λειτουργίας και την επίτευξη βιώσιμων αποτελεσμάτων. Σήμερα υιοθετείται νέα νοοτροπία στη δημόσια διοίκηση. Αξιοποιούνται σύγχρονα και καινοτόμα μοντέλα και τάσεις λειτουργίας των οργανισμών με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Ακόμη, υπάρχει ευελιξία προσαρμογής στις νέες συνθήκες γρήγορα και αποτελεσματικά. Επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και διαφάνεια.

Για να γίνουν όμως όλα αυτά πρέπει οι κυβερνήσεις και τα στελέχη δημόσιων οργανισμών να γίνουν συμμετοχοί της αλλαγής νοοτροπίας και να προσαρμόσουν τους δημόσιους οργανισμούς στις σύγχρονες συνθήκες. Αυτό μπορεί να γίνει με τα κατάλληλα εργαλεία διοίκησης, την εμφύσηση νέας κουλτούρας στους δημόσιους οργανισμούς βασισμένης σε κριτήρια ιδιωτικού τομέα και με μια ευέλικτη ηγεσία η οποία θα καθοδηγεί για την επίτευξη όλων των παραπάνω (Φραγκιαδάκης, 2015).

Το 2013 ο οργανισμός WEF (Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ) αξιολόγησε την Ελλάδα μαζί με άλλες 147 χώρες ως προς την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα της σε σχέση με τους φόρους που τελικά εισπράχτηκαν. Η βάση αξιολόγησης ήταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και αγαθά του κράτους προς τους πολίτες του, δηλαδή οι θεσμοί (νομικό πλαίσιο και χρηστή διοίκηση), οι βασικές υποδομές και η εκπαίδευση – κατάρτιση. Η Ελλάδα αντίστοιχα κατατάχθηκε 103^η, 38^η και 41^η. Εξαιρετικά χαμηλούς δείκτες παρουσίασε για την αποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης (138^η) και την υιοθέτηση καινοτομιών (141^η). Με βάση το δείκτη σπατάλης δημοσίων πόρων η Ελλάδα κατατάσσεται 140^η. Πολύ χαμηλοί είναι και οι δείκτες που αφορούν στην εκπαίδευση – κατάρτιση.

Σύμφωνα με τους Κυριάκου, Γρηγορίου και Χάψα (2012), οι κύριες αιτίες για αυτά τα αποτελέσματα είναι οι εξής:

- Δεν υπάρχει ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική της δημόσιας διοίκησης με μακροπρόθεσμο ορίζοντα.
- Η διαφθορά και η ευνοιοκρατία με κομματικά κριτήρια κυριαρχεί.
- Δεν υπάρχει συντονισμός δράσεων και ενεργειών μεταξύ των υπηρεσιών για να προωθηθούν μεταρρυθμίσεις.
- Το νομικό πλαίσιο είναι πολύπλοκο και με πολλά «παραθυράκια» με αποτέλεσμα να αποθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών και να μπλοκάρονται διαδικασίες.

Αυτό που εφαρμόζουν χώρες με υψηλή κατάταξη με βάση τη συγκεκριμένη έρευνα είναι μέτρα όπως προσωρινή ηλεκτρονική ταυτότητα για πρόσβαση σε όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης (Βέλγιο), ηλεκτρονικά τιμολόγια προμηθευτών για εξοικονόμηση στα δημόσια ταμεία (Δανία), υπηρεσία πολιτών με στόχο την ολοκλήρωση των υπηρεσιών σε ένα μόνο γραφείο (Γερμανία και Ολλανδία), μόνο ηλεκτρονική καταχώρηση επιχειρήσεων και υποχρεωτική ψηφιακή υπογραφή για τους πολίτες (Ισπανία), ηλεκτρονικός νοσοκόμος και πύλη ηλεκτρονικής υγείας (Φιλανδία).

Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να πείθει, να εμπνέει για αλλαγές, να κατευθύνει, να διασφαλίζει τους στόχους, να οραματίζεται, να δημιουργεί, να ενθουσιάζει και να συνεργάζεται και στον δημόσιο τομέα. Για να αποκτήσει τα χαρακτηριστικά αυτά ένα στέλεχος δημόσιας διοίκησης πρέπει να προσανατολιστεί στις επιδόσεις και τα αποτελέσματα (μέσω δεικτών επίδοσης, οικονομική διαχείριση μέσων, έλεγχο λειτουργιών κ.ά.), να προσανατολιστεί προς τον πολίτη και τη μείωση της γραφειοκρατίας (π.χ. με σεμινάρια κατάρτισης εξυπηρέτησης πελατών, με απλούστευση διαδικασιών) και να έχει ως στόχο την επίτευξη ολοκληρωμένων υπηρεσιών (π.χ. υπηρεσίες μιας στάσης).

Πιο συγκεκριμένα, ένας ηγέτης σε δημόσιο οργανισμό πρέπει να χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, συνέπεια και ήθος, ικανότητες αδιαμφισβήτητες, προνοητικότητα και σταθερότητα, επικοινωνία και έμπνευση. Επίσης καλός ηγέτης είναι εκείνος που κινητοποιεί τους συνεργάτες του όσο και τον εαυτό του.

Γενικά, αναγνωρίζεται ότι η μεγάλη κρατική γραφειοκρατία επηρεάζει τις ζωές των πολιτών (Chackerian and Abcarian, 1984). Μερικοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι managers δημόσιων οργανισμών δεν καταφέρνουν να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις υποκίνησης των υφισταμένων τους, δεν είναι σε θέση να σχεδιάσουν το στόχο και τις οργανωτικές λειτουργίες. Στις Η.Π.Α. αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο η αναγνώριση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης οδήγησε σε προσπάθειες μεταρρυθμίσεων για τη βελτίωση της κατάστασης (Kettl, 2002, Pollitt and Bouckaert, 2000). Η γραφειοκρατία του δημοσίου

πολλές φορές είναι ο εύκολος στόχος εξαιτίας των στερεότυπων που υπάρχουν. Η δημόσια διοίκηση συχνά ενέχει πολύπλοκους στόχους και πολλές πιθανότητες προστριβών εξαιτίας των στόχων (Rainey, 2003).

Με απλή παρατήρηση των δημόσιων οργανισμών μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι υπάρχουν πολλές ελλείψεις και λαθεμένες εφαρμογές στη λειτουργία τους. Οι Chait, Holland and Taylor (1996) εξέφρασαν την άποψη ότι η αποτελεσματική διακυβέρνηση είναι σπάνια και μη φυσική πράξη.

Συχνά οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να ακολουθήσουν οργανωτικές αλλαγές. Μια προσέγγιση υιοθέτησης αλλαγών είναι υπό το πρίσμα της διοικητικής μεταρρύθμισης (Pollitt Bouckaert, 2004; Kickert, 2007). Σύμφωνα με αυτή την οπτική, εστιάζουμε στις αιτιολογημένες αλλαγές στη δομή και τις διαδικασίες των δημόσιων οργανισμών με στόχο την καλύτερη λειτουργία τους (Pollitt & Bouckaert, 2004). Αυτή η οπτική όμως εστιάζει στο περιεχόμενο και τα αποτελέσματα των οργανωτικών αλλαγών και όχι στην εφαρμογή διαδικασιών για έναν δημόσιο οργανισμό μεμονωμένα.

4. Ο δημόσιος οργανισμός υπό την οπτική της διοίκησης. Η Βουλή των Ελλήνων

Στο παρόν κεφάλαιο και πριν ξεκινήσει η στατιστική ανάλυση της μελέτης περίπτωσης επιχειρείται μια συνοπτική αναφορά στη Βουλή των Ελλήνων, από την οπτική γωνία της Στρατηγικής Διοίκησης. Η Βουλή είναι ο κορυφαίος δημοκρατικός θεσμός μέσω του οποίου αντιπροσωπεύεται ο λαός διά των Βουλευτών (www.hellenicparliament.gr).

Η αποστολή (mission) της Βουλής των Ελλήνων είναι η τήρηση και λειτουργία του δημοκρατικού πολιτεύματος της χώρας μας. Αν μπορούμε να αναφερθούμε σε όραμα της Βουλής (vision), αυτό θα ήταν ίσως η ευαισθητοποίηση όλων των πολιτών για τα πολιτικά δρώμενα στην Ελλάδα και η αίσθηση ότι και αυτοί συμμετέχουν (ενημερώνονται, συζητούν, αποφασίζουν) σε αυτά.

Στους σκοπούς της Βουλής (objectives) συγκαταλέγονται η ψήφιση νόμων που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του Κράτους και η άσκηση εποικοδομητικού ελέγχου στην Εκτελεστική Εξουσία (Κυβέρνηση) προκειμένου να αποφεύγονται αυθαιρεσίες.

Η Βουλή ως προς την οργάνωσή της έχει ένα Προεδρείο το οποίο απαρτίζεται από τον Πρόεδρο της Βουλής, εννιά αντιπροέδρους, τρεις κοσμήτορες και έξι γραμματείς. Η σύνθεση είναι διακομματική και τα μέλη είναι υποχρεωτικά βουλευτές. Ως προς τη διοικητική οργάνωση το οργανόγραμμα της Βουλής είναι αρκετά πολύπλοκο. Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένες διευθύνσεις: Γενική Διεύθυνση Κοινοβουλευτικού Έργου, Γενική Διεύθυνση Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικής Υποστήριξης, Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διοίκησης, Βιβλιοθήκης και Εκδόσεων.

Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων της σχετίζονται με την προβολή του έργου της Βουλής και την προσπάθεια μεγαλύτερης επαφής με τους πολίτες με τη χρήση κυρίως των νέων τεχνολογιών, με την προσέλκυση πολιτών στη Βουλή (μέσω εκθέσεων, τη βιβλιοθήκη της που είναι ανοιχτή στο κοινό, της Βουλής των εφήβων κλπ) και τέλος με την ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων με τα άλλα Ευρωπαϊκά Κοινοβούλια.

Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία παίζει το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο απασχολείται στον Οργανισμό της Βουλής και το οποίο καλείται από διοικητικές θέσεις να επιδειξει στοιχεία ηγεσίας και στρατηγικής διοίκησης. Η επιτυχία στην ηγεσία ενός τμήματος καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την επίτευξη του στόχου και επομένως, ο ηγέτης παίζει ενεργό ρόλο στον καθορισμό του τελικού αποτελέσματος. Προκειμένου οι προϊστάμενοι σε διοικητικές θέσεις να αντεπεξέρχονται στους νέους στόχους και τη νέα δυναμική την οποία καλείται η Βουλή να αποδώσει, πρόκειται να εφαρμοστεί αξιολόγηση και διοίκηση μέσω

στόχων η οποία θα ασκηθεί με βάση την απόφαση 122/30-6-2016 σχετικά με την « Τροποποίηση διατάξεων του Κανονισμού της Βουλής – Μέρος Β (ΦΕΚ 51 Α/10.4.1997).

Η αξιολόγηση μέσα στη Βουλή ορίζεται από το ΦΕΚ 217/ Αριθμ. Πρωτ. 18068/ 28-11-2016. Σε αυτό ορίζονται όλες οι διοικητικές διαδικασίες που αφορούν στην αξιολόγηση των υπαλλήλων της Βουλής. Τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

- Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Αποτελεσματικότητα

Οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων εξετάζονται στα ακόλουθα κριτήρια:

- Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, προσήλωση και δημιουργικότητα
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορές
- Διοικητικές ικανότητες
- Αποτελεσματικότητα

Παράλληλα, υπάρχει μια συμβουλευτική συνέντευξη στην οποία γίνεται συζήτηση μεταξύ του αξιολογούμενου και του προϊσταμένου του για τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και της καλύτερης αξιοποίησης των δυνατοτήτων του για τον ίδιο και την υπηρεσία.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης εντάσσεται και άλλη μια σημαντική για τη λειτουργία της Βουλής παράμετρος, η στοχοθεσία. Με αυτή βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η συλλογική δράση των υπηρεσιών της Βουλής, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής τους και η ανταπόκρισή τους στις ανάγκες της κοινωνίας, όπως αναφέρεται μέσα στο ΦΕΚ. Τηρείται ιεραρχική κλίμακα, γεγονός που σημαίνει ότι πρώτα καθορίζονται οι γενικοί στόχοι και στη συνέχεια η κάθε Γενική Διεύθυνση καθορίζει τους επιμέρους, οι Υποδιευθύνσεις τους δικούς τους κ.ο.κ.. Λαμβάνεται υπόψη η άποψη των υπαλλήλων σχετικά με την ατομική τους στοχοθεσία και καθορίζονται γραπτά οι ατομικοί του στόχοι από τον άμεσο προϊστάμενό του.

Μέσω της αξιολόγησης των υπαλλήλων και της στοχοθεσίας που τίθεται τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο εφαρμόζεται μια στρατηγική διοίκησης η οποία μέχρι τώρα συνηθιζόταν μόνο στον ιδιωτικό τομέα. Η Βουλή, ως δημόσιος οργανισμός, δεν ήταν συνηθισμένη σε ιδιωτικής λογικής και νοοτροπίας λογικές και διαδικασίες και η μετάβαση, γίνεται προσπάθεια να είναι ομαλή. Ωστόσο, η πλειοψηφία αναγνωρίζει την αξία και την σημασία που έχει η στοχοθεσία και η αξιολόγηση. Παρακάτω παρατίθενται πιο αναλυτικά στοιχεία σχετικά με αυτές.

4.1. Διοίκηση μέσω στόχων

Η στοχοθεσία αποτελεί σημαντική λειτουργία τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση μιας δημόσιας πολιτικής. Στη στοχοθεσία υπάρχουν στόχοι συγκεκριμένοι, σαφείς, οι οποίοι συνδέονται με τους πόρους και υπάρχουν και δείκτες για τη μέτρηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των εκροών, των πραγματικών αποτελεσμάτων και των συνεπειών τους.

Η διοίκηση μέσω στόχων είναι εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού με κρίσιμες λειτουργίες όπως η στοχοθεσία, η κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων στα διάφορα επίπεδα οργάνωσης, η αξιοποίηση και ανάπτυξη κατά το καλύτερο δυνατόν των ανθρωπίνων πόρων, η επικοινωνία και υποκίνηση και ο έλεγχος της συμπεριφοράς.

Η ιδιαιτερότητα αυτού του μοντέλου έγκειται στην από κοινού υιοθέτηση στόχων και σκοπών της οργάνωσης μεταξύ των υφισταμένων και της διοίκησης. Με άλλα λόγια, πρόκειται για ένα σύστημα παρακίνησης και υποκίνησης εργαζομένων.

Τα πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού είναι:

- Η αύξηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης λόγω της αρμονικής συνεργασίας, υπευθυνότητας, λήψης πρωτοβουλιών και αφοσίωσης.
- Η δημιουργία ορθολογιστικής βάσης για την προσαρμογή στις περιβαλλοντικές συνθήκες και τη σταδιακή απορρόφηση της εξωτερικής αβεβαιότητας.
- Η μείωση της διαφθοράς

Η διοίκηση μέσω στόχων αποτελεί μεθοδολογία διοίκησης και ηγεσίας και στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Πρόκειται για ένα σύνολο διαδικασιών και ενεργειών με συγκεκριμένη πορεία η οποία βασίζεται στις επιδιώξεις των προϊσταμένων και των υφισταμένων του οργανισμού. Οι στόχοι πρέπει να είναι κοινοί για όλους. Για να λειτουργήσει η διοίκηση με στόχους χρειάζεται πολύ καλός προγραμματισμός σε όλα τα επίπεδα και έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Οι στόχοι που καθορίζονται στα υψηλά κλιμάκια πρέπει να μεταφέρονται στα κατώτερα κλιμάκια με σαφή τρόπο και με τη μορφή εξειδικευμένων και ατομικών στόχων. Με άλλα λόγια, όλα τα επίπεδα καλούνται να υλοποιήσουν τους στόχους και μάλιστα πρώτα υλοποιούνται οι στόχοι των χαμηλότερων ιεραρχικά κλιμακίων και έπειτα των ανώτερων. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία αυτού του μοντέλου είναι η κοινή δέσμευση τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων.

Η λειτουργία της οργάνωσης παίζει σημαντικό ρόλο και έχει τις εξής πτυχές: συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης, τη διαδικασία υλοποίησης του στόχου και την εσωτερική δομή. Η συμπεριφορά σχετίζεται με τη λειτουργία ομάδων εντός του οργανισμού, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην παρακίνηση των υφισταμένων σε

συνδυασμό με την αξιολόγηση των επιδόσεων. Σημαντικό στοιχείο κατά τη διαδικασία υλοποίησης του στόχου είναι η άσκηση ελέγχου από τους προϊσταμένους, η μέτρηση αποτελεσμάτων και η σύγκριση με τους ατομικούς στόχους και ο σωστός υπολογισμός των πόρων της οργάνωσης. Η ιεραρχία ίσως χρειαστεί να αμβλυνθεί προκειμένου να επιτύχουν όλοι τους στόχους.

Τα στοιχεία τα οποία ισχύουν σε κάθε περίπτωση είναι η δημιουργία ομάδων εργασίας, η αποδοχή των στόχων από τους/τις προϊσταμένους/ες και τους/τις υφισταμένους/ες, η σύλληψη και εφαρμογή ορισμένου σχεδίου δράσης, η κατάρτιση δεικτών μέτρησης, η εποπτεία και οι απαραίτητες διορθώσεις και ο απολογισμός της προσπάθειας.

Οι στόχοι πρέπει να συμφωνούν με την αποστολή και το όραμα, τον προσανατολισμό προς τα αποτελέσματα, να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, να μην αναιρούν ο ένας τον άλλο, να είναι εύκολα μετρήσιμοι, εφαρμόσιμοι και ρεαλιστικοί.

Πιθανά προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν είναι τα εξής:

- Να δοθεί λιγότερη αξία στους ανθρώπους σε σχέση με το στόχο
- Η προσπάθεια ίσως γίνει αγώνας δρόμο και οδηγήσει σε πιεστικές καταστάσεις
- Ο χρονικός προγραμματισμός να μην είναι σωστός
- Να υπάρχει έλλειψη ομαδικού πνεύματος
- Οι στόχοι να επιβάλλονται αυταρχικά

Ο Ν. 3230/04 καθιερώνει σύστημα διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις. Η στοχοθεσία είναι η διαδικασία με την οποία προσδιορίζονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα στα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια και μετά αυτές οι επιδιώξεις επικοινωνούνται και υιοθετούνται στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια με τη μορφή εξειδικευμένων και ατομικών δράσεων.

Αρχικά, προσδιορίζονται οι σκοπός και οι επιδιώξεις του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού. Οι σκοποί μεταφράζονται σε επιχειρησιακούς στόχους ανά τμήμα και μονάδα, γίνεται καταγραφή των ενεργειών που πρέπει να γίνουν, των κριτηρίων αξιολόγησης και των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας. Έπειτα, οι στόχοι εξειδικεύονται, καταγράφονται οι πιο σημαντικές δραστηριότητες και καθορίζονται εξειδικευμένοι δείκτες. Ο προϊστάμενος βοηθά τους υφισταμένους τους σε όλα τα στάδια, αναγνωρίζει αδυναμίες, επεμβαίνει και κάνει τα πάντα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ο νόμος αυτός εφαρμόζεται από δημόσιες υπηρεσίες, ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού, τα ΝΠΔΔ. Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ίδιου νόμου, τα διοικητικά όργανα του κάθε φορέα κατανέμουν στις υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για τη νέα χρονιά. Οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων αναλύουν τους στόχους, τους επικοινωνούν στους υφισταμένους τους και

αιτούνται τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων με τη σειρά τους εξειδικεύουν τους στόχους κάθε υπαλλήλου. Το σχέδιο δράσης χρειάζεται σε όλα τα επίπεδα.

4.2. Το σύστημα αξιολόγησης

Οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση των υφισταμένων για πολλούς λόγους. Τα στοιχεία που πρέπει να αξιολογούν αφορούν τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και την εργασία του. Η πρώτη κατηγορία αφορά στα προσόντα, τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, το αίσθημα ευθύνης, την πρωτοβουλία και το αποτέλεσμα της εργασίας. Η δεύτερη κατηγορία αφορά στην αξιοποίηση του χρόνου, την οργάνωση της εργασίας, την ικανότητα λήψης αποφάσεων, την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους και την ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων.

Για την αξιολόγηση του προσωπικού δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιείται το Προεδρικό Διάταγμα 318/92. Χρησιμοποιούνται έντυπα αξιολόγησης που διαφέρουν για κάθε κατηγορία προσωπικού. Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται στα εξής κριτήρια:

- Γνώση αντικειμένου: επαγγελματική επάρκεια, ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και γνώσεις
- Διοικητικές ικανότητες: σχεδιασμός, οργάνωση, συντονισμός εργασιών, εποπτεία, ομαδικότητα, αντικειμενικότητα.
- Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα: αφοσίωση, ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ανάληψη ευθυνών.
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά: επικοινωνία και συνεργασία.
- Αποτελεσματικότητα: επίτευξη στόχων, ποιότητα και ποσότητα εργασίας, εξοικονόμηση πόρων.

Για υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ ισχύουν τα ίδια με τη διαφορά ότι δεν αξιολογούνται οι διοικητικές ικανότητες και διαφοροποιούνται οι δείκτες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας.

Οι υπάλληλοι ΥΕ αξιολογούνται στα εξής:

- Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα: αφοσίωση, ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά: εξυπηρέτηση πολιτών, επικοινωνία και συνεργασία.
- Αποτελεσματικότητα: ποσότητα και ποιότητα εργασίας.

Η βαθμολογική κλίμακα είναι από το 1 έως το 10. Οι αξιολογούμενοι προβαίνουν και σε αυτοαξιολόγηση κάτι που προσδίδει πιο δημοκρατικό και ουσιαστικό χαρακτήρα στη διαδικασία αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αξιολόγησης αποτελούν κριτήριο βαθμολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων.

Οι προϊστάμενοι καλούνται να θέσουν στόχους για την επόμενη χρονιά. Αυτοί οι στόχοι ορίζονται με κάποια προτεραιότητα και με βάση χρονοδιάγραμμα για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Υπάρχει και δυνατότητα ένστασης για διόρθωση της βαθμολογίας, διόρθωση της βαθμολογίας του επιθεωρητή, για μεροληψία ή των αξιολογητών ή του επιθεωρητή και διαγραφής γεγονότων.

Η διοικητική καθοδήγηση συχνά αντιμετωπίζεται ως εργαλείο ωφέλιμο για τους οργανισμούς στην βελτίωση της εργασιακής επίδοσης, την ανάπτυξη σχεδιασμού διαδοχής για την επόμενη γενιά διοικητών και ηγετών και τον καθορισμό στρατηγικής του οργανισμού (Ellinger et al., 2010; Gilley et al., 2010; McLean et al., 2005; Mintzberg, 1994; Yukl, 1994). Πιο συγκεκριμένα, η διοικητική καθοδήγηση (managerial coaching) θεωρείται συχνά μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από δυναμικές και εξελικτικές αλληλεπιδράσεις προσανατολισμού και διαφοροποιείται από το mentoring καθώς το τελευταίο επικεντρώνεται σε μακροπρόθεσμη υποστήριξη καριέρας (Kim & Egan, 2011).

Στην Ελλάδα του σήμερα εφαρμόζεται στο δημόσιο το σύστημα διοίκηση με στόχους και δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Αυτοί οι δύο δείκτες είναι οι βασικοί άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης των οποίων η παρακολούθηση και η διαρκής βελτίωση γίνεται με την εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» και των Δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στις οργανώσεις του δημοσίου σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του πρόσφατου Ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33^Α / 27-2-16) και του Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44^Α/11.2.2004)¹. Οι δείκτες μέτρησης συνδέονται άμεσα με τη διοίκηση μέσω στόχων, καθώς η χρήση τους βοηθά στην παρακολούθηση της προόδου που επιτυγχάνεται μέσα από τη μέτρηση των δεικτών που αντιστοιχούν σε κάθε στόχο.

Με βάση το άρθρο 1 παρ. 2 του Ν. 3230/2004, αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα της δημόσιας οργάνωσης να εκπληρώνει τους προγραμματισμένους στόχους ενώ αποδοτικότητα είναι η ικανότητα της οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μέγιστο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων ακολουθούνται διαδικασίες που ορίζονται στην εγκύκλιο με αριθμ. Πρωτ.12972/10-5-16 «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017» η οποία αφορά στον προσδιορισμό της ετήσιας στοχοθεσίας στις οργανώσεις δημοσίου τομέα και στην εγκύκλιο με αριθμ. Πρωτ. ΔΠΙΑ.Φ4/οι.7323/5-4-2006

¹ www.minadmin.gov.gr

«Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης».

Η τελευταία εγκύκλιος ορίζει ως σκοπό της μέτρησης «την αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη, της οικονομίας και της κοινωνίας». Με αυτή μπορεί να γίνει πλήρης η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, να εξυπηρετείται ο πολίτης και να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών του από τη Δημόσια Διοίκηση, να αποκτηθεί σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και Δημόσιας Διοίκησης, να ενισχυθεί η διαφάνεια και η διοικητική λογοδοσία.

Σε καμία περίπτωση οι μετρήσεις αυτές δεν αποτελούν μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας. Οι δείκτες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τους γενικούς και τους ειδικούς. Οι γενικοί αφορούν:

- Στον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- Στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- Στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- Στο κόστος διαχείρισης και
- Στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Οι ειδικοί δείκτες αφορούν στο είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με βάση τη διοικητική πυραμίδα στην κορυφή βρίσκεται η πολιτική ηγεσία, ακολουθούν οι γενικές διευθύνσεις, έπειτα οι διευθύνσεις και τέλος τα τμήματα. Σε κάθε επίπεδο το προσωπικό δεσμεύεται για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίδιωξη συγκεκριμένων στόχων σε καθορισμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.

Μέσω του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων είναι εφικτό να αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων, η υπηρεσιακή τους σταδιοδρομία, η εκπαίδευσή τους και γενικά η αξιοποίησή τους. Με βάση τη διοίκηση μέσω στόχων αρχικά καθορίζεται τι πρέπει να γίνει, ποιοι/ες θα συμμετέχουν σε κάθε project, τι αναμένεται από κάθε υπάλληλο, με ποια μέσα θα δουλέψει. Έπειτα η επίδοση μετριέται σε προκαθορισμένα και τακτικά χρονικά διαστήματα. Δίνονται χρονικοί περιορισμοί κοινού με βάση τη θέση και γνωστοί σε όλους με συχνές υπενθυμίσεις. Οι προϊστάμενοι/ες αποφασίζουν από κοινού με τους/τις υφιστάμενους/ες σχετικά με την επίτευξη των στόχων λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα του καθενός. Οι υφιστάμενοι/ες χαίρουν κάποιας μορφής ελευθερίας την οποία στηρίζουν οι προϊστάμενοι/ες.

Οι στρατηγικοί στόχοι εξειδικεύονται σε επιχειρησιακούς στόχους από την ηγεσία και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας (Χριστοπούλου, 2008). Θα

πρέπει λοιπόν οι επιμέρους στόχοι των δημόσιων οργανισμών να συντελούν στην επίτευξη των ανώτερων στόχων και να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που τίθενται σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας. Η πολιτική ηγεσία κάθε Υπουργείου διαμορφώνει μια στρατηγική, μετατρέπει το όραμα της δημόσιας οργάνωσης σε ολοκληρωμένο σύστημα στόχων οι οποίοι συνιστούν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση τις προτεραιότητες που τίθενται σε πολιτικό επίπεδο.

Η διαδικασία της ανατροφοδότησης (feedback) δίνει στην ηγεσία τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να κριθεί η εφικτότητα των στρατηγικών και δίνουν την ευκαιρία αναπροσδιορισμού και αναθεώρησής τους εφόσον κριθεί αναγκαίο. Οι δημόσιοι φορείς πολλές φορές αλλάζουν ηγεσία και αυτή η ιδιαιτερότητα έχει ως αποτέλεσμα να εμφανίζονται καθυστερήσεις ή ασυνέχειες στην υλοποίηση στρατηγικών ή ακόμη και να υπάρξουν εμφανείς διαφοροποιήσεις στη στρατηγική. Σε κάθε περίπτωση όμως η ηγεσία είναι αυτή η οποία καθορίζει τη λειτουργία, την εικόνα και αποτυχία ή επιτυχία των οργανισμών (Ι. Παπανικολάου, 2010) .

Οποιοσδήποτε στόχος τίθεται από την ηγεσία προς επίτευξη θα πρέπει να ελέγχεται υπό το πρίσμα μιας ανάλυσης κόστους - οφέλους και μιας ανάλυσης κόστους – αποτελεσματικότητας, ώστε η απόφαση που θα προκύψει να είναι αντικειμενική και αποτέλεσμα ανάλυσης δεδομένων.

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι η Βουλή των Ελλήνων αποτελεί ένα οργανισμό ο οποίος λειτουργεί στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και θέτει στόχους που ανταποκρίνονται στα σύγχρονα πρότυπα διοίκησης και ηγεσίας. Ως εκ τούτου, και ειδικά ενόψει της εφαρμογής στη Βουλή του συστήματος διοίκησης με στόχους, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να μελετηθεί ο βαθμός στο οποίο τα διοικητικά στελέχη της Βουλής ασκούν ηγετικό ρόλο και συγκεκριμένα κατά πόσον επηρεάζουν λόγω θέσης και συμπεριφοράς τους υπαλλήλους και την λειτουργία του οργανισμού, αν λειτουργούν ως οραματιστές- εμπνευστές και ως μέντορες για τους υφισταμένους τους. Επίσης, ενδιαφέρον έχει να εξεταστεί αν το νομοθετικό πλαίσιο που ορίζει τα καθήκοντά τους εφαρμόζεται ή αν αυτοί λειτουργούν συχνά κατά παρέκκλιση. Αυτά αποτελούν αντικείμενο της εμπειρικής έρευνας η οποία αποτελεί το αντικείμενο της επόμενης ενότητας.

5. Μεθοδολογία έρευνας Μελέτη Περίπτωσης : Η Βουλή των Ελλήνων

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την διενέργεια της εμπειρικής έρευνας. Αρχικά, παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας, καθώς και ο τύπος και η δομή του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, παρατίθεται η στατιστική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την επεξεργασία και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η στατιστική ανάλυση που θα γίνει θα είναι περιγραφική και θα γίνει έλεγχος γραμμικής συσχέτισης.

Σκοπός της έρευνας είναι η εξέταση του ρόλου της ηγεσίας σε ένα δημόσιο φορέα με συγκεκριμένη οργανωτική δομή, τη Βουλή. Διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε 163 εργαζομένους της Βουλής και συμπληρώθηκαν γραπτώς από 133 σε σύνολο 1200 τακτικών υπαλλήλων, δηλαδή ποσοστό 81,6% των διανεμηθέντων ερωτηματολογίων και άνω του 10% του συνόλου των εργαζομένων στον φορέα. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη για να διασφαλιστεί η προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα και ενημερώθηκε και η Διεύθυνση σχετικά με τη διανομή και συμπλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας. Έγινε σαφές και κατανοητό ότι τα αποτελέσματα θα ανακοινωθούν στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας και θα γίνει σεβαστή η απουσία αναφοράς των τμημάτων της Βουλής τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα. Για αυτό το λόγο στην ανάλυση των στοιχείων δεν θα αναφερθούν τα τμήματα ή ο αριθμός ατόμων που εργάζονται σε αυτά παρά μόνο το φύλο του Προϊσταμένου.

5.1. Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο, αντίγραφο του οποίου επισυνάπτεται στο Παράρτημα Α, ξεκινά με το πεδίο όπου συμπληρώνονται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων πάντα με γνώμονα την τήρηση της ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας. Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας το οποίο περιέχει 45 ερωτήσεις, χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις – δηλώσεις στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert (πενταβάθμια κλίμακα), όπου ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μια σειρά προτάσεων. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η ταχεία συμπλήρωσή του. Για αυτό το σκοπό χωρίζεται σε δύο ενότητες. Στην αρχή του ερωτηματολογίου δίνονται οι απαραίτητες οδηγίες για τη συμπλήρωσή του όπως και τον τρόπο αποστολής και διασφαλίζεται το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων. Για την

επιλογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου μελετήθηκαν μια σειρά ερευνών και ερωτηματολογίων που είχαν πραγματοποιηθεί πρόσφατα και ήταν αντίστοιχης θεματικής.

Η πρώτη ενότητα αφορά γενικές ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων και πληροφορίες που αφορούν το προφίλ των συμμετεχόντων στο χώρο εργασίας τους. Τα δημογραφικά στοιχεία είναι το φύλο, η ηλικία, αλλά και πιο σχετικά στοιχεία με την έρευνα όπως το επίπεδο σπουδών, η ειδικότητα σπουδών, τα έτη προϋπηρεσίας στη Βουλή και τέλος, το φύλο του προϊσταμένου υπό την εποπτεία του οποίου εργάζονται στην παρούσα θέση.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις διατυπωμένες, ωστόσο, με καταφατικό τρόπο ώστε ο συμμετέχων να επιλέξει το βαθμό στον οποίο συμφωνεί ή διαφωνεί με την προτεινόμενη πρόταση. Περιλαμβάνονται ερωτήσεις οι οποίες είναι διαμορφωμένες από το ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας του Bass MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) το οποίο μετράει τις μορφές ηγεσίας και τα ηγετικά στυλ. Προτάθηκε πρώτη φορά το 1985 από τον Bass. Από τότε και μέχρι σήμερα έχουν γίνει πολλές αναθεωρήσεις του. Σύμφωνα με τους Avolio & Bass (2004), το MLQ μετράει την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ δηλαδή:

- το μετασχηματιστικό (transformational)
- το διεκπεραιωτικό – συναλλακτικό (transactional) και
- το παθητικό – αδιάφορο (passive – avoidant leadership)

Οι συγγραφείς του ερωτηματολογίου διατείνονται ότι διαφοροποιεί τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες, ότι εστιάζει σε ατομικές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά των ηγετών τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους ανεξάρτητα του επιπέδου στο οποίο βρίσκονται οι τελευταίοι. Στη βιβλιογραφία κυκλοφορεί σε δύο τύπους. Στον πρώτο (self rating form) οι εξεταζόμενοι αξιολογούν τους εαυτούς τους ως ηγέτες και στον δεύτερο (rater form) αξιολογούν τους ηγέτες τους. Το MLG Short περιλαμβάνει 45 στοιχεία – ερωτήσεις και έχει ως στόχο την εξέταση και την έρευνα για την προετοιμασία των αναφορών για τον ίδιο τον ηγέτη. Από αυτά, τα 36 αφορούν τους εννιά ηγετικούς παράγοντες και τα υπόλοιπα εννιά υπολογίζουν την έκβαση της ηγεσίας.

Τα στοιχεία ηγεσίας τα οποία εξετάζονται στο ερωτηματολόγιο το οποίο και χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας (μεταφρασμένο στα ελληνικά) είναι τα εξής (Avolio & Bass, 2004):

- Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed) – Ερωτήσεις 10,18,21,25
- Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior) – Ερωτήσεις 6,14,23,34
- Εμπνευσμένο κίνητρο – Ερωτήσεις 9,13,26,36
- Πνευματική διέγερση – Ερωτήσεις 2,8,30,32

- Ατομική εξέταση – Ερωτήσεις 15,19,29,31
- Ενδεχόμενη ανταμοιβή – Ερωτήσεις 1,11,16,35
- Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active) – Ερωτήσεις 4,22,24,27
- Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive) – Ερωτήσεις 3,12,17,20
- Ηγεσία Laissez-Faire – Ερωτήσεις 5,7,28,33
- Επιπλέον προσπάθεια – Ερωτήσεις 39,42,44
- Αποδοτικότητα – Ερωτήσεις 37,40,43,45
- Ικανοποίηση – Ερωτήσεις 38,41

5.2. Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων

Για την τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε, όπως αναφέρθηκε, το ερωτηματολόγιο του Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας MLQ μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα 2/11/2017 – 22/11/2017 και αποτέλεσε μελέτη περίπτωσης της Βουλής. Η επεξεργασία δεδομένων έγινε αρχικά με το Excel για τη διαμόρφωση των γραφημάτων των δημογραφικών ερωτήσεων της πρώτης ενότητας και με το SPSS για την ανάλυση των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας. Επιλέχθηκε το Excel λόγω της ποικιλίας ευπαρουσίαστων γραφημάτων που παρέχει και το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, καθώς περιλαμβάνει πλήθος δυνατοτήτων απεικόνισης ποσοτικών δεδομένων και θεωρείται από τα πιο κατάλληλα μέσα επεξεργασίας δεδομένων κοινωνικών ερευνών. Για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της δεύτερης ενότητας χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένα το στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 24.0, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν. Τα ευρήματα καθοδηγούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με το ρόλο του ηγέτη στη σημερινή Βουλή.

5.3. Παρουσίαση Περιγραφικών Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου

5.3.1. Ενότητα Α: Γενικές ερωτήσεις πληροφοριών

Στο μέρος αυτό του ερωτηματολογίου, στις ερωτήσεις 1-8 της πρώτης ενότητας, περιλαμβάνονται γενικές ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τα γενικά χαρακτηριστικά των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

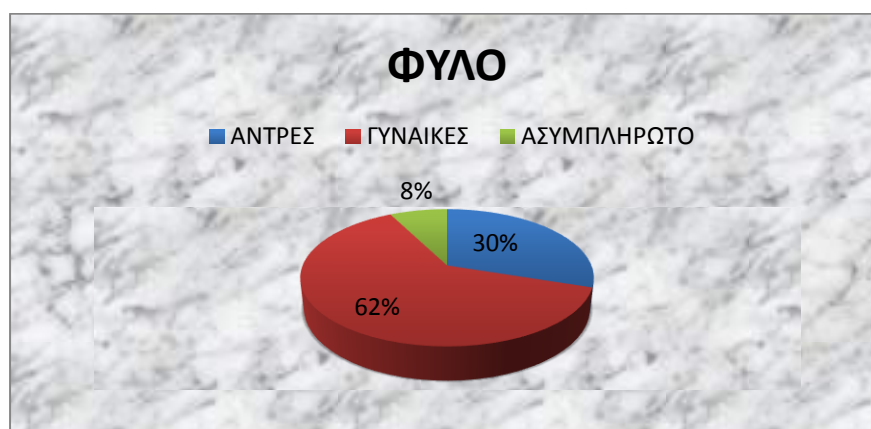
Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο των ερωτηθέντων. Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 3 και το αντίστοιχο Γράφημα 1, από τους 133 ερωτηθέντες οι 40 είναι άντρες και οι 83 γυναίκες ενώ 10 άτομα δεν συμπλήρωσαν το συγκεκριμένο πεδίο. Σε κάθε περίπτωση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργαζομένων της Βουλής είναι γυναίκες.

Πίνακας 3, Φύλο ερωτηθέντων

ΦΥΛΟ	
ΑΝΤΡΕΣ	40
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	83
ΑΣΥΜΠΛΗΡΩΤΟ	10
ΣΥΝΟΛΟ	133

Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Γράφημα 1, Φύλο ερωτηθέντων



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

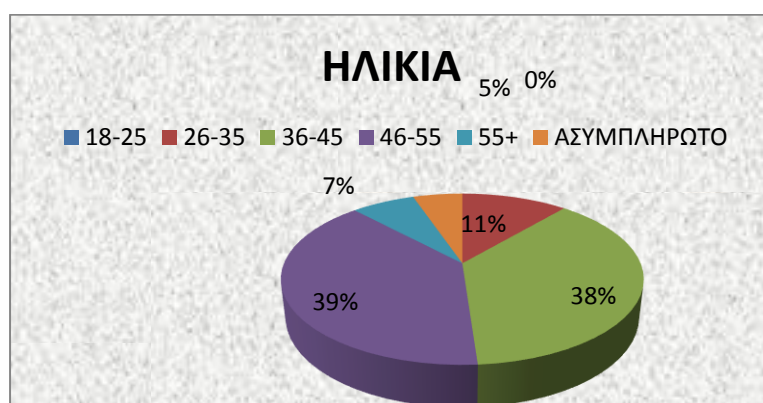
Η δεύτερη ερώτηση αφορά στην ηλικία των ερωτηθέντων. Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 4 και το αντίστοιχο Γράφημα 2, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι άνω των 36 ετών ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι δεν εργάζονται στη Βουλή άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 18-25. Πιο συγκεκριμένα, 15 άτομα από τους ερωτώμενους έχουν ηλικία μεταξύ 26 και 35 ετών (11%), 50 άτομα έχουν ηλικία μεταξύ 36 και 45 ετών (38%), 52 άτομα έχουν ηλικία μεταξύ 46 και 55 ετών (39%) και 9 άτομα έχουν ηλικία άνω των 55 ετών (7%). 7 άτομα άφησαν ασυμπλήρωτο το συγκεκριμένο ερώτημα.

Πίνακας 4, Ηλικία ερωτηθέντων

ΗΛΙΚΙΑ	
18-25	0
26-35	15
36-45	50
46-55	52
55+	9
ΑΣΥΜΠΛΗΡΩΤΟ	7

Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Γράφημα 2, Ηλικία ερωτηθέντων



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

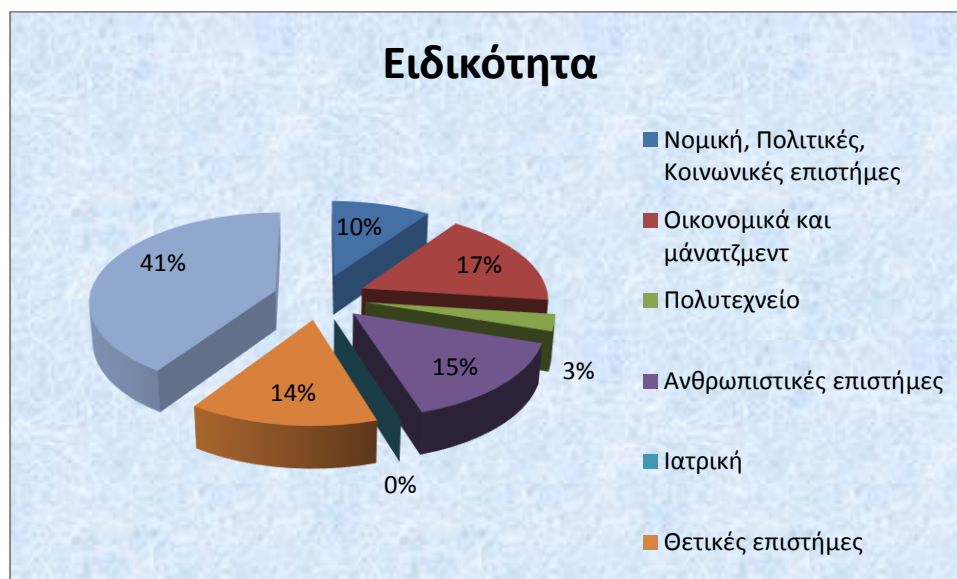
Η τρίτη ερώτηση αφορά την ειδικότητα σπουδών των εργαζομένων. Παρατηρούμε ότι μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων δεν συμπλήρωσε το συγκεκριμένο πεδίο κυρίως λόγω του ότι όπως φαίνεται και στο επόμενο ερώτημα πολλοί είναι στοιχειώδους ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, επομένως δεν έχουν εξειδικεύσει σε κάποιο πεδίο εκπαίδευσης τις γνώσεις τους. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 3, 13 άτομα έχουν ειδικότητα πάνω στη Νομική, τις Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστήμες (10%), 23 άτομα πάνω στο μάνατζμεντ και τα οικονομικά (17%), 4 άτομα σε κλάδους του Πολυτεχνείου (3%), 20 άτομα πάνω στις Ανθρωπιστικές Επιστήμες (15%), κανένας από τον κλάδο της Ιατρικής και 19 άτομα πάνω στις Θετικές Επιστήμες (14%).

Πίνακας 5, Ειδικότητα ερωτηθέντων

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	
Νομική, Πολιτικές, Κοινωνικές επιστήμες	13
Οικονομικά και μάνατζμεντ	23
Πολυτεχνείο	4
Ανθρωπιστικές επιστήμες	20
Ιατρική	0
Θετικές επιστήμες	19
Ασυμπλήρωτο	54

Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Γράφημα 3, Ειδικότητα ερωτηθέντων



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

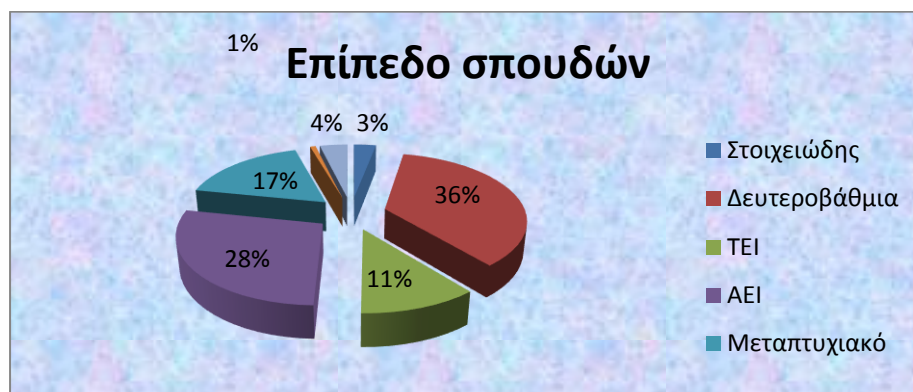
Η τέταρτη ερώτηση αφορά το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων στη Βουλή. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (36%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ πολλοί λίγοι (3%) ανήκουν στην πρωτοβάθμια (στοιχειώδης) εκπαίδευση. Ωστόσο, πολλοί είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 6 και το αντίστοιχο γράφημα 4, 37 άτομα έχουν τελειώσει κάποιο πανεπιστήμιο (28%) ενώ 15 άτομα έχουν τελειώσει κάποιο Τ.Ε.Ι. (11%). Επίσης, 23 άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (17%) ενώ 1 άτομο έχει τελειώσει και το διδακτορικό του. 5 άτομα δε συμπλήρωσαν τη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 6, Επίπεδο σπουδών ερωτηθέντων

Επίπεδο σπουδών	
Στοιχειώδης	4
Δευτεροβάθμια	48
ΤΕΙ	15
ΑΕΙ	37
Μεταπτυχιακό	23
Διδακτορικό	1
Ασυμπλήρωτο	5

Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Γράφημα 4, Επίπεδο σπουδών ερωτηθέντων



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

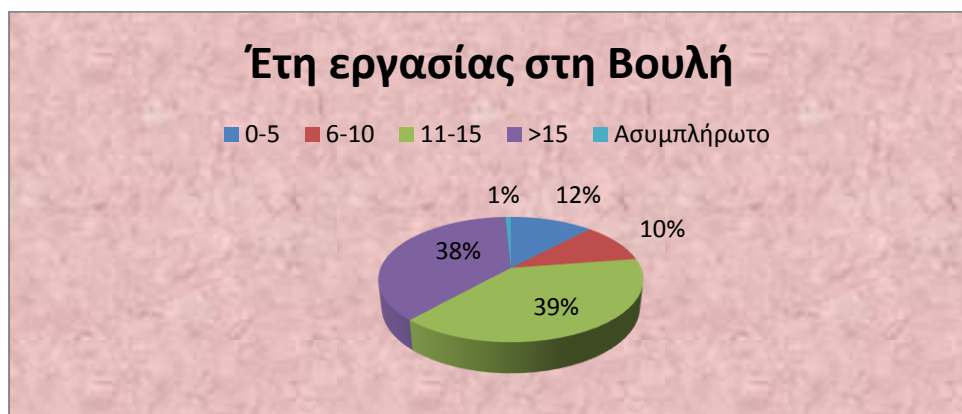
Η πέμπτη ερώτηση αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας στη Βουλή. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7 και το αντίστοιχο Γράφημα 5, η πλειοψηφία των εργαζομένων της Βουλής οι οποίοι συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα εργάζονται πάνω από μια δεκαετία στη Βουλή. Πιο συγκεκριμένα, 16 άτομα έχουν προϋπηρεσία στη Βουλή έως 5 χρόνια (12%), 14 άτομα από 6 έως 10 χρόνια (11%), 52 άτομα από 11 έως 15 χρόνια και 50 άτομα εργάζονται στη Βουλή πάνω από 15 χρόνια. Μόνο ένα άτομο άφησε ασυμπλήρωτη την ερώτηση αυτή. Αντιλαμβανόμαστε ότι το δείγμα στο οποίο απευθυνθήκαμε είναι έμπειροι/ες εργαζόμενοι/ες οι οποίοι/ες έχουν περάσει αρκετές εναλλαγές ηγεσίας και προϊσταμένων και οι οποίοι είναι σε θέση να αξιολογήσουν με αξιοπιστία τα ερωτήματα της έρευνας.

Πίνακας 7, Έτη εργασίας στη Βουλή

Έτη εργασίας στη βουλή	Αριθμός
0-5	16
6-10	14
11-15	52
>15	50
Ασυμπλήρωτο	1

Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Γράφημα 5, Έτη εργασίας στη Βουλή



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι οι ερωτήσεις 6 και 7 δεν θα παρουσιαστούν στην παρούσα εργασία μετά από επιθυμία τόσο των ερωτηθέντων οι οποίοι συμμετείχαν καλοπροαίρετα και εθελοντικά στην εργασία όσο και των προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων της Βουλής προκειμένου να προστατευτεί τόσο η ανωνυμία όσο και οι απόψεις των εργαζομένων στη Βουλή.

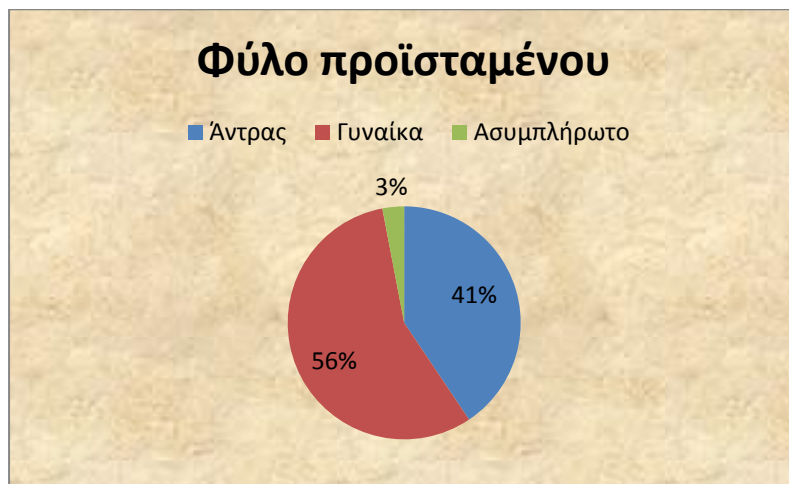
Έτσι, περνάμε στην τελευταία ερώτηση της πρώτης ενότητας η οποία αφορά στο φύλο του/της άμεσου/ης προϊστάμενου/ης των ερωτηθέντων. Προκύπτει ότι 75 άτομα έχουν γυναίκα προϊστάμενη (56%) ενώ 54 έχουν άνδρα (41%). Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες άφησαν κενό το συγκεκριμένο ερώτημα.

Πίνακας 8, Φύλο προϊσταμένου

Φύλο προϊσταμένου	
Άντρας	54
Γυναίκα	75
Ασυμπλήρωτο	4

Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Γράφημα 6, Φύλο προϊσταμένου



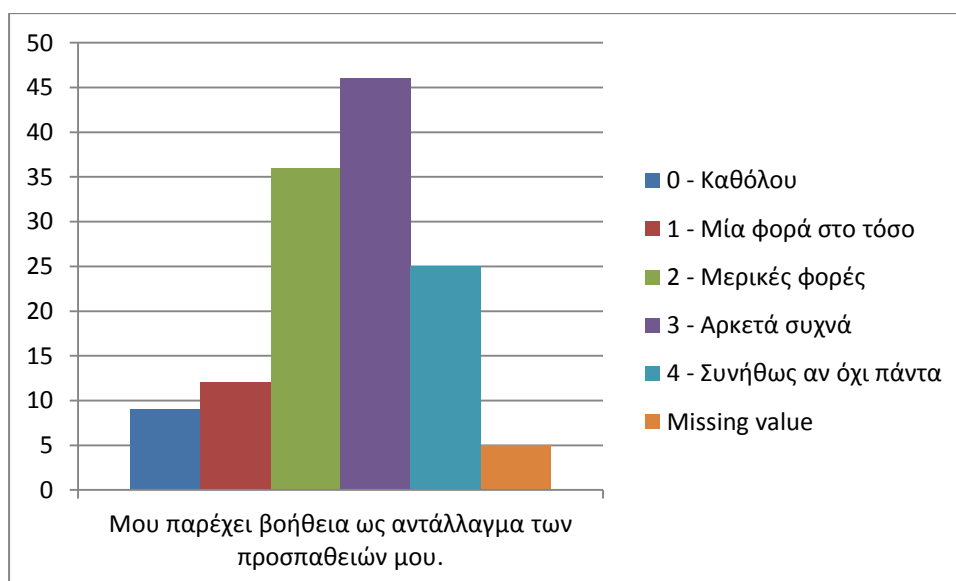
Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ευρήματα της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου.

5.3.2. Ενότητα Β - MLQ Ερωτηματολόγιο με πενταβάθμια κλίμακα Likert

Στο μέρος αυτό του ερωτηματολογίου, ερωτήσεις 1 - 45 δεύτερης ενότητας, περιλαμβάνονται τα ερωτήματα τα οποία πάρθηκαν από το ερωτηματολόγιο MLQ.

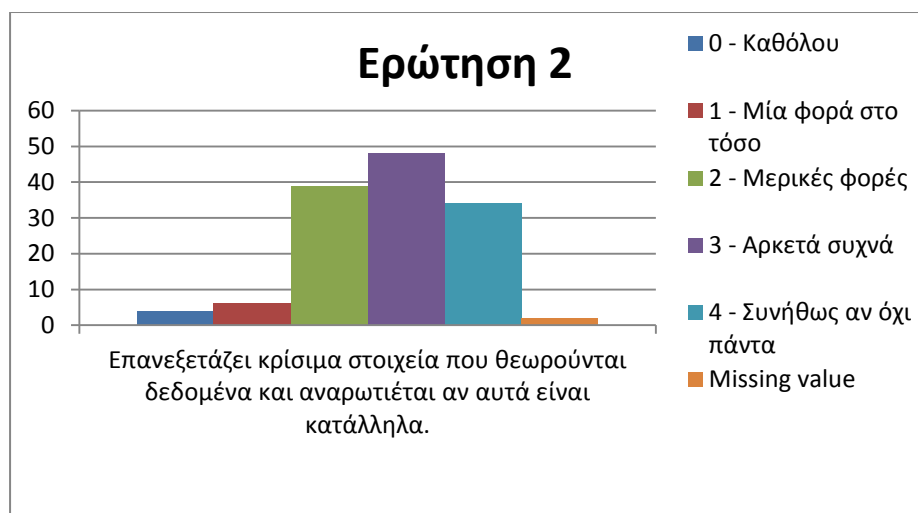
Γράφημα 7, Κατανομή Ερώτησης 1



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 7, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κρίνει ότι ο/η προϊστάμενος/η τους βοηθάει ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ενδεχόμενη Ανταμοιβή» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

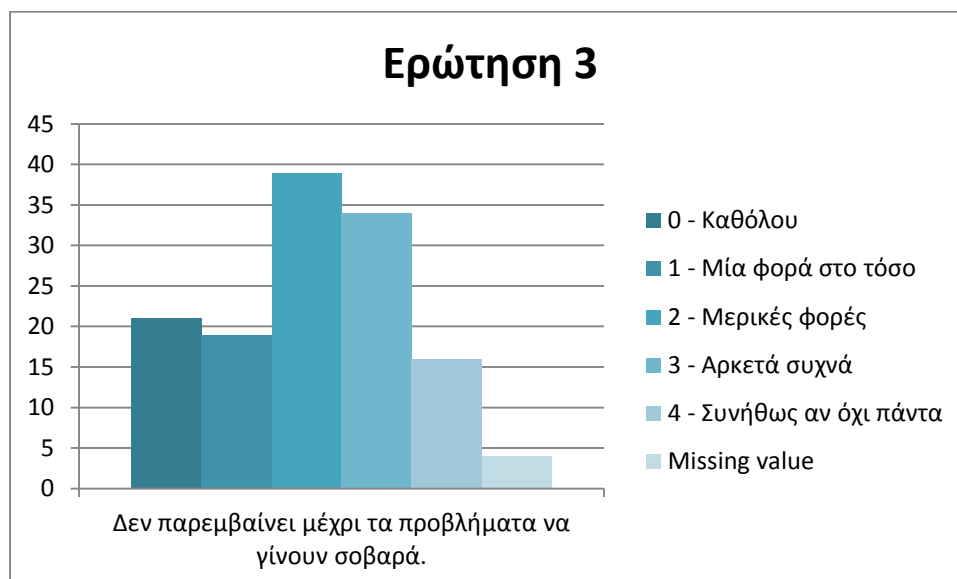
Γράφημα 8, Κατανομή Ερώτησης 2



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 8, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κρίνει ότι ο/ η προϊστάμενος/η τους μπαίνει σε διαδικασία ελέγχου ακόμη και στοιχείων τα οποία θεωρούνται δεδομένα προκειμένου να εντοπίσει αν αυτά κρίνονται κατάλληλα ή ακατάλληλα. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Πνευματική Διέγερση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

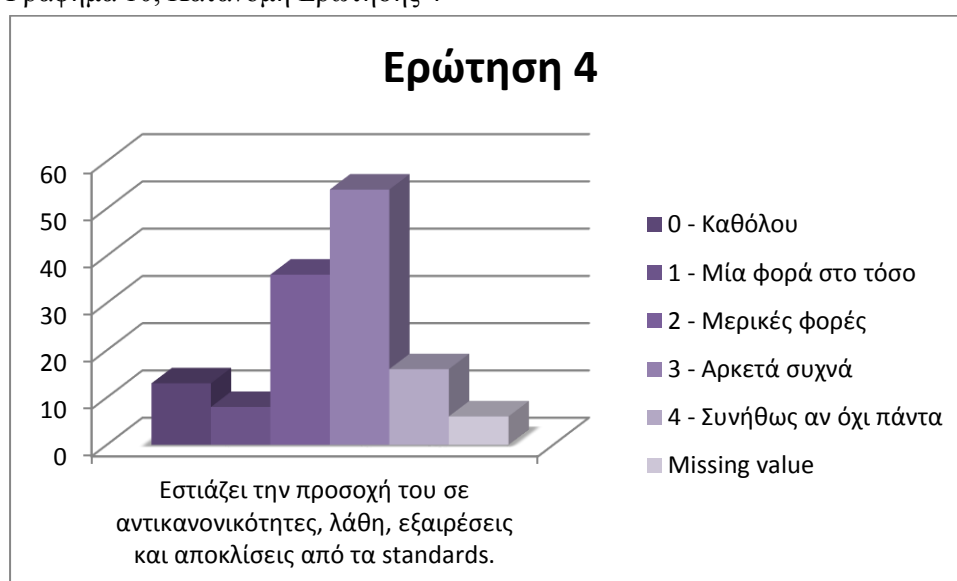
Γράφημα 9, Κατανομή Ερώτησης 3



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 9, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κρίνει ότι ο/ η προϊστάμενος/η τους δεν παρεμβαίνει παρά μόνο όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί ως ελευθερία πρωτοβουλίας στους/τις υφισταμένους/ες ώστε να έχουν την δυνατότητα να αντιμετωπίζουν μόνοι/ες τους τα προβλήματα και αν τυχόν κάτι δεν είναι σε θέση να το αντιμετωπίσουν τότε αναλαμβάνει ο/η προϊστάμενος/η. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

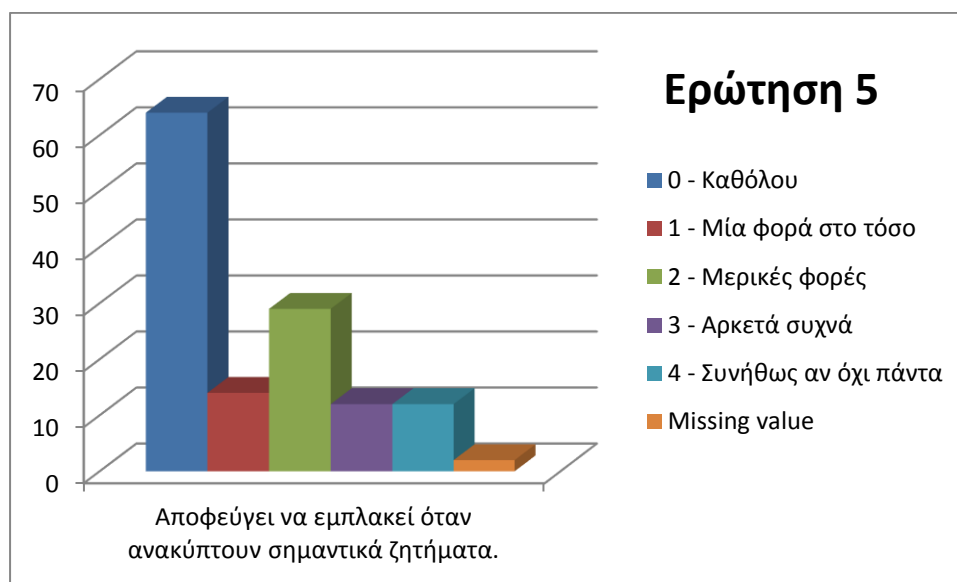
Γράφημα 10, Κατανομή Ερώτησης 4



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 10, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κρίνει ότι ο/ η προϊστάμενος/η τους εστιάζει αρκετά συχνά την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards. Αυτό δηλώνει ότι ασκεί εποπτικό ρόλο ως ηγέτης και δεν αφήνει να ξεφεύγουν λάθη ή παραλείψεις. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια και αυτό είναι χαρακτηριστικό επιτυχημένων ηγετών. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

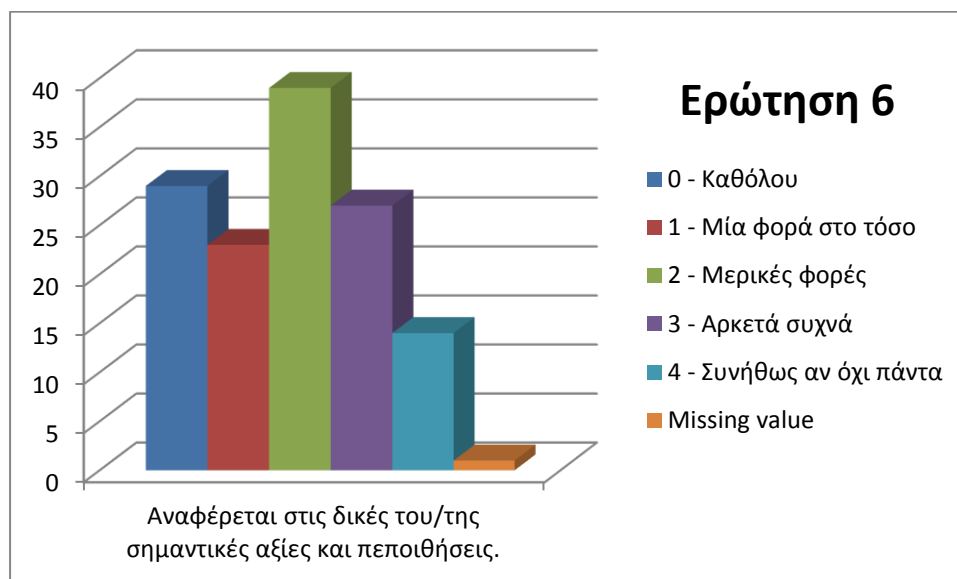
Γράφημα 11, Κατανομή Ερώτησης 5



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 11, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κρίνει ότι ο/ η προϊστάμενος/η τους δεν αποφεύγει σχεδόν ποτέ να βρεθεί αντιμέτωπος με σημαντικά και καίρια ζητήματα. Αυτό το χαρακτηριστικό δείχνει ότι οι υπάλληλοι της Βουλής αναγνωρίζουν το έργο των προϊσταμένων τους και ότι πράγματι αυτοί ασχολούνται επισταμένα με τα σοβαρά ζητήματα της εργασίας τους. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ηγεσία Laissez-Faire» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

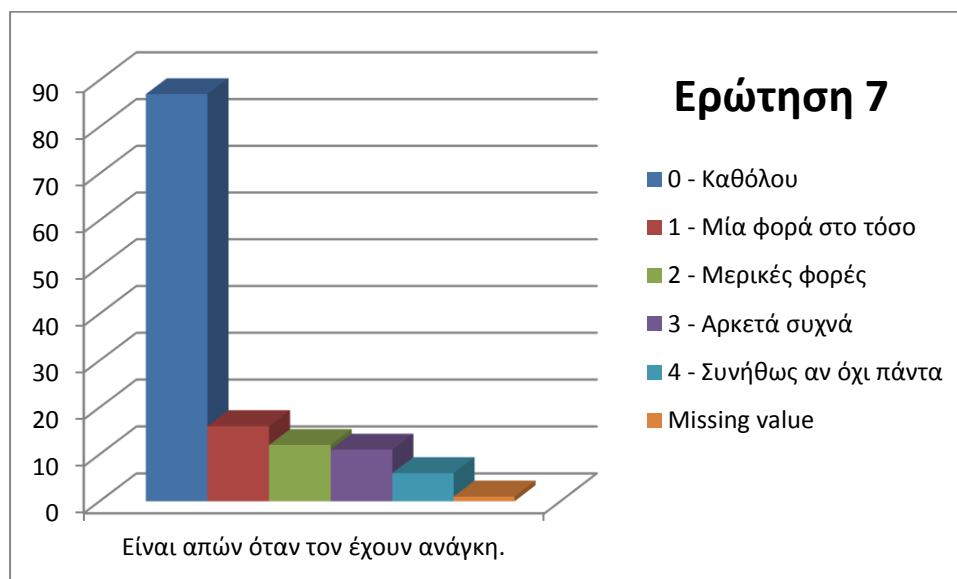
Γράφημα 12, Κατανομή Ερώτησης 6



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 12, οι απόψεις των εργαζομένων της Βουλής δίστανται σχετικά με το αν ο/η προϊστάμενός/ή τους κατά τη διάρκεια της εργασίας δίνει ενδείξεις στους/στις εργαζομένους/ες σχετικά με τις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις. Το συγκεκριμένο ερώτημα είναι πιθανό να μην έγινε πλήρως κατανοητό κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για αυτό να έχουν όλες οι απαντήσεις σχετικά ισομερή κατανομή. Αν, ωστόσο, υποθέσουμε ότι έγινε κατανοητή η ερώτηση τότε η διαφοροποίηση μπορεί να εξηγείται σε επίπεδο τμημάτων της Βουλής και διαφορετικής τακτικής ηγεσίας και διοίκησης του τμήματος από τον/την αντίστοιχο/η προϊστάμενο/η. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

Γράφημα 13, Κατανομή Ερώτησης 7



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 13, η πλειοψηφία των εργαζομένων νιώθει ότι ο/προϊστάμενος/η βρίσκεται κοντά τους όταν τον/την έχουν ανάγκη και δεν τους εγκαταλείπει ή παραμελεί. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να νιώθει κανείς ότι ο ηγέτης του βρίσκεται πάντα εκεί ώστε να τον υποστηρίξει και να τον συμβουλευτεί όποτε υπάρξει ανάγκη. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ηγεσία Laissez-Faire» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

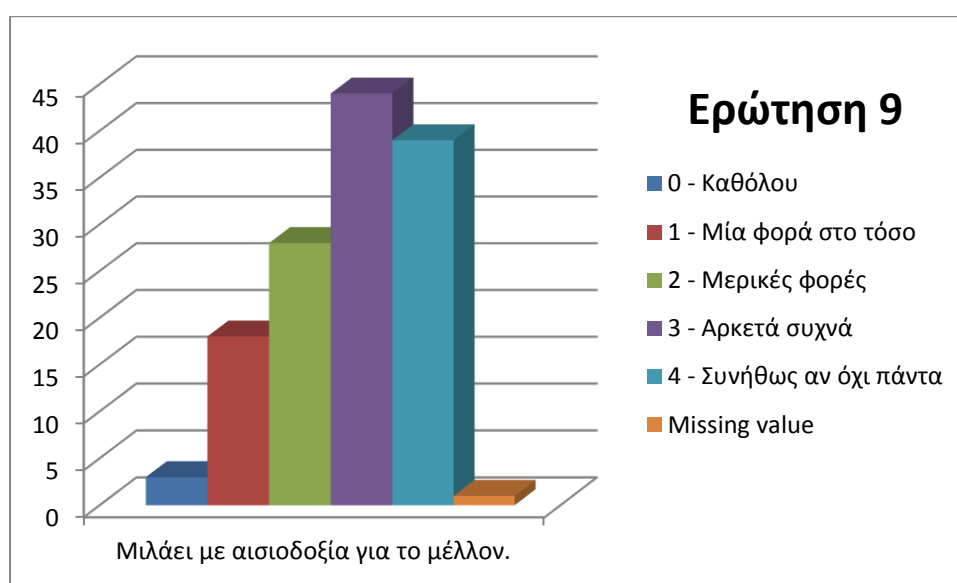
Γράφημα 14, Κατανομή Ερώτησης 8



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 14, οι εργαζόμενοι/ες της Βουλής θεωρούν ότι μερικές φορές έως και συνήθως ο/η προϊστάμενος/η αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Αυτό σημαίνει ότι δεν ακολουθεί πάντα την παραδοσιακή τακτική ή την αναμενόμενη πολιτική όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει δημιουργικότητα του ηγέτη, ανταπόκριση στις νέες συνθήκες με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Πνευματική διέγερση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

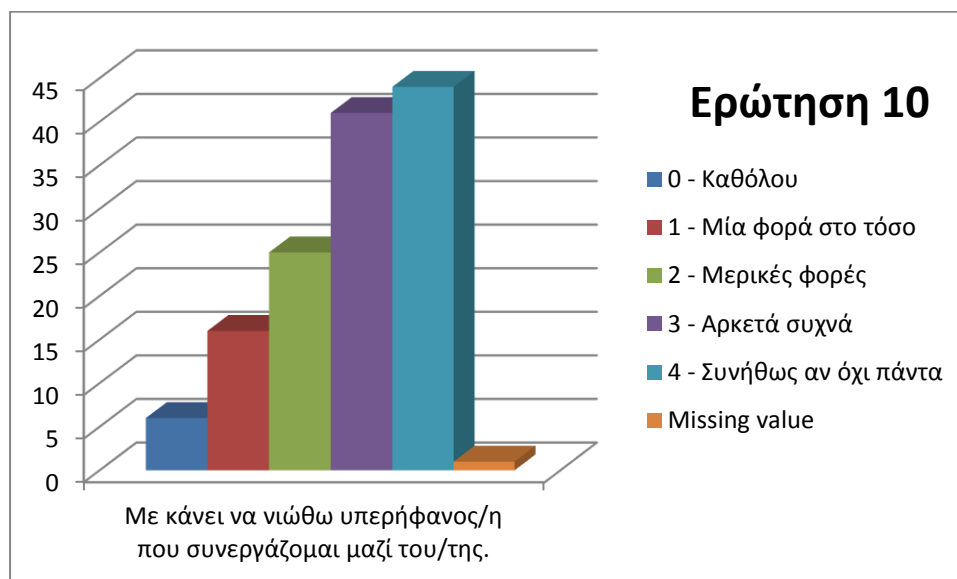
Γράφημα 15, Κατανομή Ερώτησης 9



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 15, κατά πλειοψηφία οι εργαζόμενοι/ες της Βουλής πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να αναφέρεται τακτικά σε μελλοντικούς στόχους, σχέδια και νέες ευκαιρίες που θα προκύψουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Δείχνει ότι και ο ίδιος επιδιώκει θετικές εξελίξεις και αλλαγές και ότι υπάρχει μέλλον για όλους εφόσον υπάρχει για τον ηγέτη. Με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να «τραβήξει» μπροστά τους υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν καχύποπτα τη διοίκηση ή είναι αρνητικοί σε οποιαδήποτε μεταβολή. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εμπνευσμένο κίνητρο» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

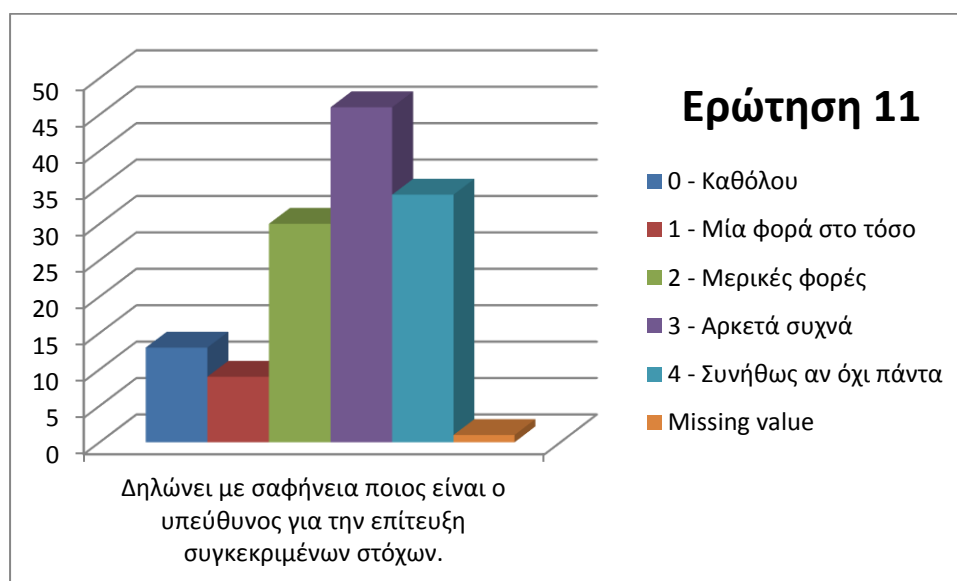
Γράφημα 16, Κατανομή Ερώτησης 10



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 16, οι περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες της Βουλής θεωρούν ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους τους κάνει να νιώθουν υπερήφανοι για τη μεταξύ τους συνεργασία. Η ερώτηση αυτή αντικατοπτρίζει τη θετική σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων και αποτελεί κριτήριο επιτυχίας ενός ηγέτη. Έμμεσα αναφέρεται και στην αποδοχή του ηγέτη από τους/τις υφισταμένους/ες. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

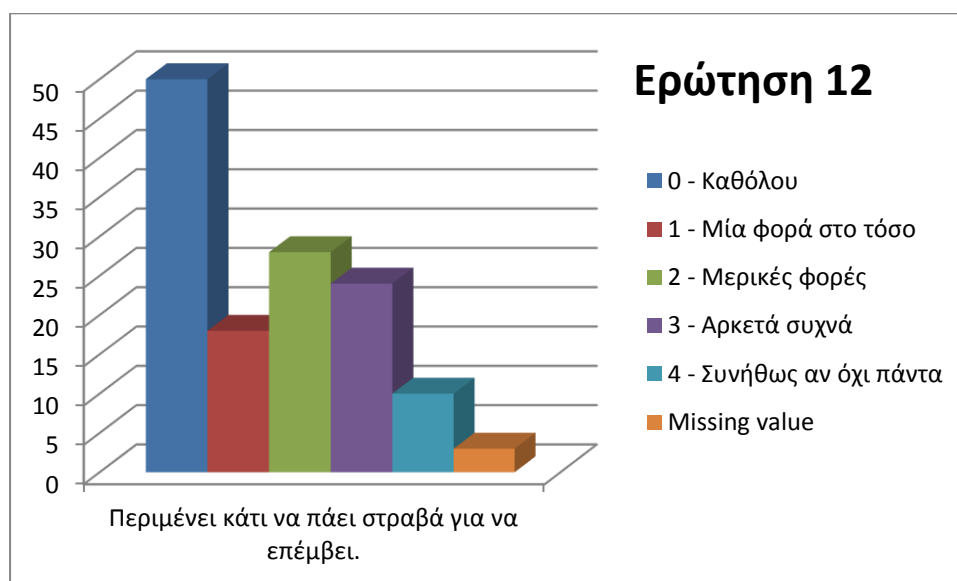
Γράφημα 17, Κατανομή Ερώτησης 11



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 17, οι περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες της Βουλής θεωρούν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους μερικές φορές έως και συνήθως δηλώνει με σαφήνεια ποιος/α είναι υπεύθυνος/η για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων και οι ξεκάθαροι ρόλοι όσων καλούνται να τις φέρουν εις πέρας είναι ένα από τα πιο δύσκολα εγχειρήματα τα οποία καλείται ένας ηγέτης να διεκπεραιώσει σε καθημερινή βάση. Τα σαφή όρια και οι σαφείς αρμοδιότητες δίνουν στους/στις υπαλλήλους τη δυνατότητα να αντιλαμβάνονται τα όριά τους, να είναι συνεπείς και τυπικοί στις υποχρεώσεις τους και να καλύπτουν τουλάχιστον τα ελάχιστα απαιτούμενα της θέσης τους. Αν τα όρια δεν είναι σαφή, συνήθως οι υφιστάμενοι/ες έχουν την τάση να μεταθέτουν σε άλλους/ες την ευθύνη διεκπεραίωσης των καθηκόντων καθώς θεωρούν ότι δεν είναι οι ίδιοι/ες αρμόδιοι/ες για αυτό. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ενδεχόμενη Ανταμοιβή» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

Γράφημα 18, Κατανομή Ερώτησης 12



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 18, η πλειοψηφία των εργαζομένων της Βουλής κρίνει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους δεν περιμένει σχεδόν ποτέ να πάει κάτι στραβά προκειμένου να επέμβει. Όταν ένας/μία προϊστάμενος/η προνοεί πριν την εμφάνιση κινδύνων ή προβλημάτων, κερδίζει το σεβασμό και την αναγνώριση των υφισταμένων πολύ πιο άμεσα και εύκολα σε σχέση με κάποιον/α ο/η οποίος/α αντιμετωπίζει τα προβλήματα όταν αυτά εμφανίζονται. Η πρόνοια είναι καλύτερη της παρέμβασης και σε διοικητικά θέματα. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν

στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

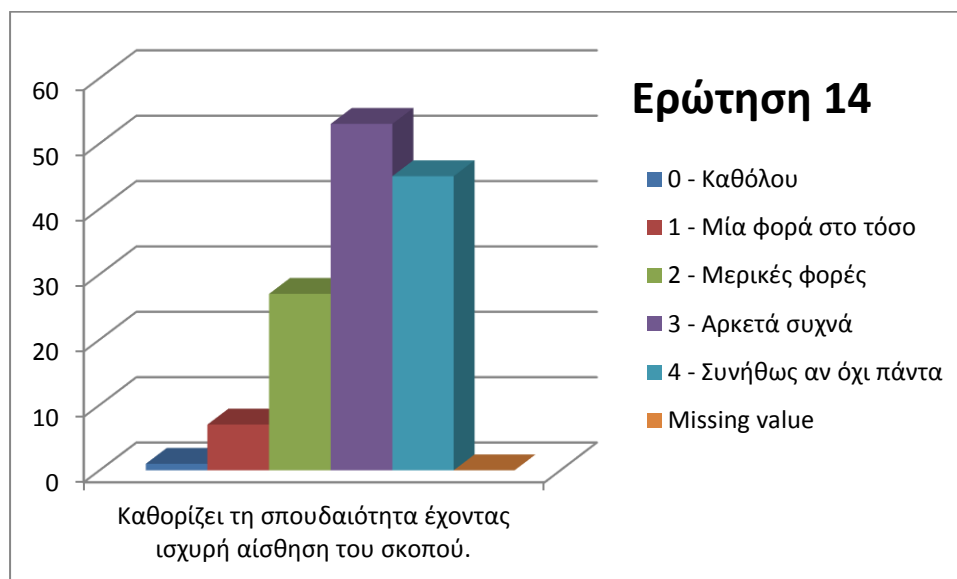
Γράφημα 19, Κατανομή Ερώτησης 13



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 19, η πλειοψηφία των εργαζομένων της Βουλής επιβεβαιώνει ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν. Όταν ένας ηγέτης χαίρεται με την δουλειά του μεταβιβάζει αυτό το θετικό αίσθημα και στους/τις υφισταμένους/ες του. Αυτό με τη σειρά του αυξάνει την αποδοτικότητα του τμήματος και δημιουργεί ένα αίσθημα ευφορίας κατά την εργασία. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εμπνευσμένο κίνητρο» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

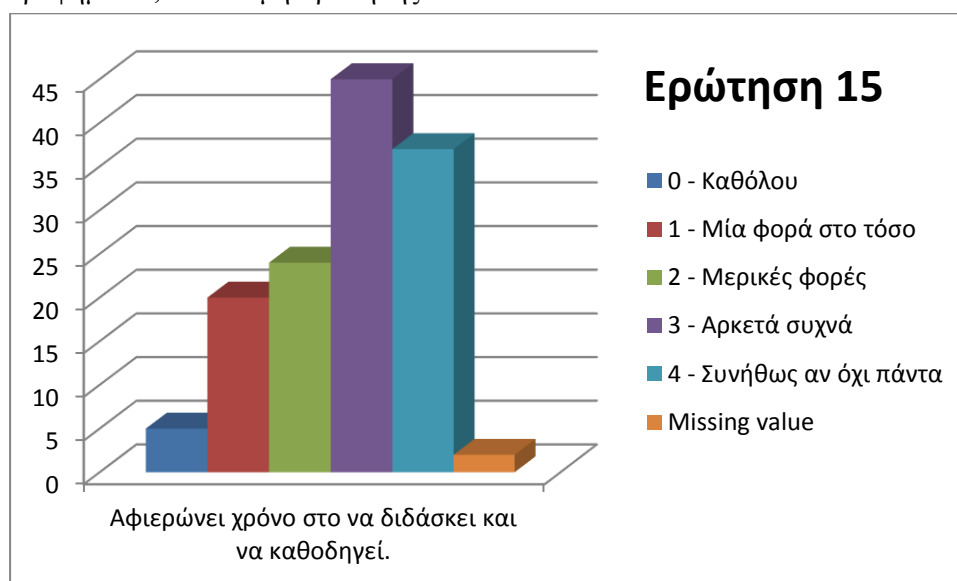
Γράφημα 20, Κατανομή Ερώτησης 14



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 20, σχεδόν τα τρία τέταρτα των εργαζομένων της Βουλής πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού. Είναι σημαντικό ένας ηγέτης να έχει κατανοήσει και να έχει κάνει μέρος της δικής του φιλοσοφίας την κουλτούρα και τη νοοτροπία διοίκησης του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Είναι δείγμα καλής διοικητικής λειτουργίας το γεγονός ότι το αναγνωρίζουν αυτό οι εργαζόμενοι/ες της Βουλής. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

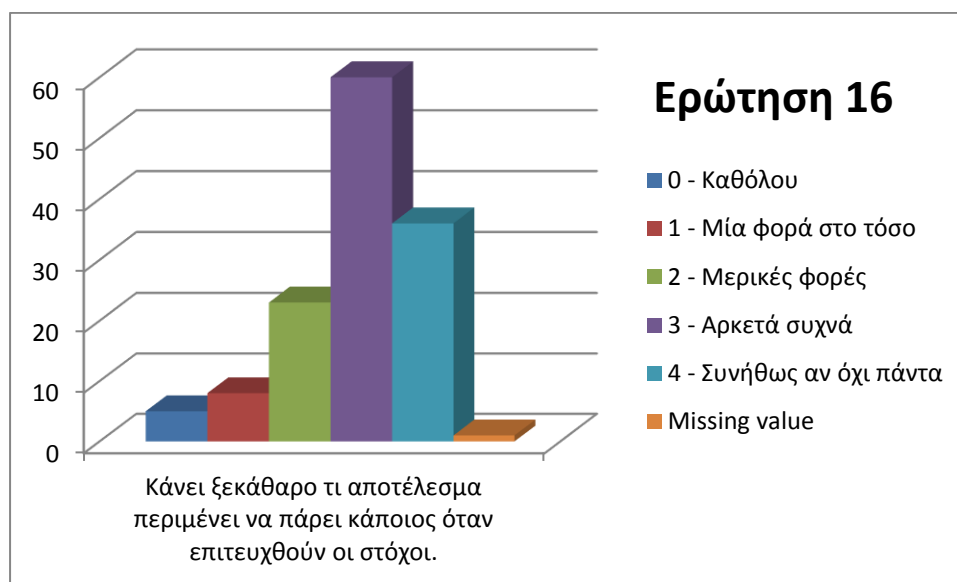
Γράφημα 21, Κατανομή Ερώτησης 15



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 21, ο/η προϊστάμενος/η των περισσότερων τμημάτων αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί. Το συγκεκριμένο ερώτημα μόνο του δεν ξεκαθαρίζει αν ο ίδιος ο ηγέτης συμμετέχει σε κάποια εκπαιδευτική διαδικασία. Ακόμη όμως και αν αυτό δε συμβαίνει οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή δείχνουν ότι ο ηγέτης ασχολείται με τη διαδικασία εκπαίδευσης των υφισταμένων του και λειτουργεί πολλές φορές και ως μέντοράς τους. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ατομική εξέταση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

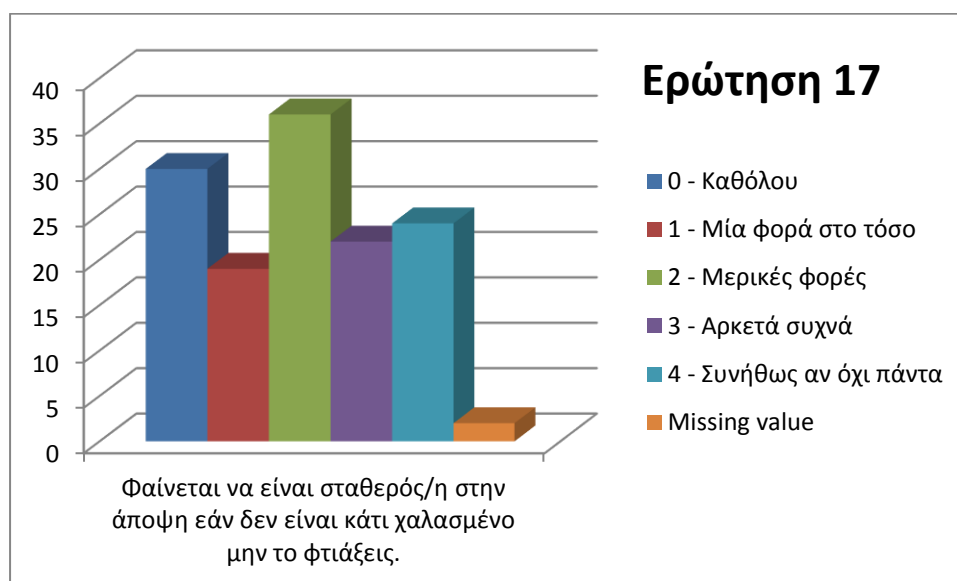
Γράφημα 22, Κατανομή Ερώτησης 16



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 22, ο/η προϊστάμενος/η των περισσότερων τμημάτων κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος/α όταν επιτευχθούν οι στόχοι. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης καθιστά σαφή ποια βήματα χρειάζεται να ακολουθήσει κάποιος/α ώστε να πάρει κάτι που θέλει με την τήρηση της στοχοθεσίας. Αυτό μπορεί να είναι μια αλλαγή πόστου, βελτίωση ή αναβάθμιση συνθηκών εργασίας μέχρι και προαγωγή. Ασφαλώς, δεν σημαίνει ότι ο ηγέτης υπόσχεται κάτι, αλλά παρέχει σαφείς οδηγίες σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των ατομικών στόχων του/της καθενός/καθεμιάς. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ενδεχόμενη Ανταμοιβή» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

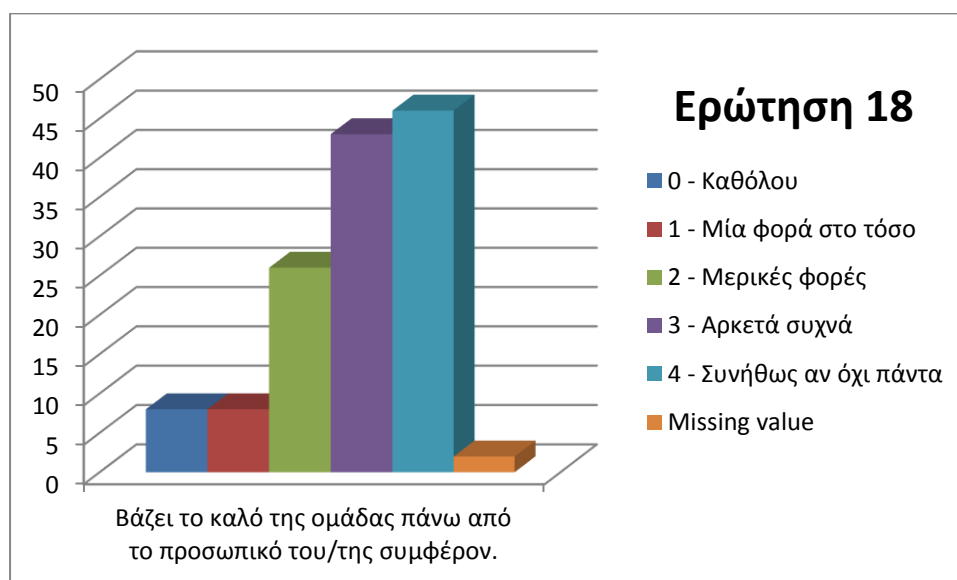
Γράφημα 23, Κατανομή Ερώτησης 17



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 23, οι απόψεις των εργαζομένων της Βουλής δίστανται σχετικά με το αν φαίνεται η σταθερότητα του/της προϊσταμένου/ης στην άποψη «αν δεν είναι κάτι χαλασμένο μην το φτιάξεις». Οι υπάλληλοι δεν φαίνεται να αναγνωρίζουν τη σταθερότητα της άποψης στον ηγέτη τους σε θέματα που αφορά κυρίως προβλήματα της καθημερινότητας. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

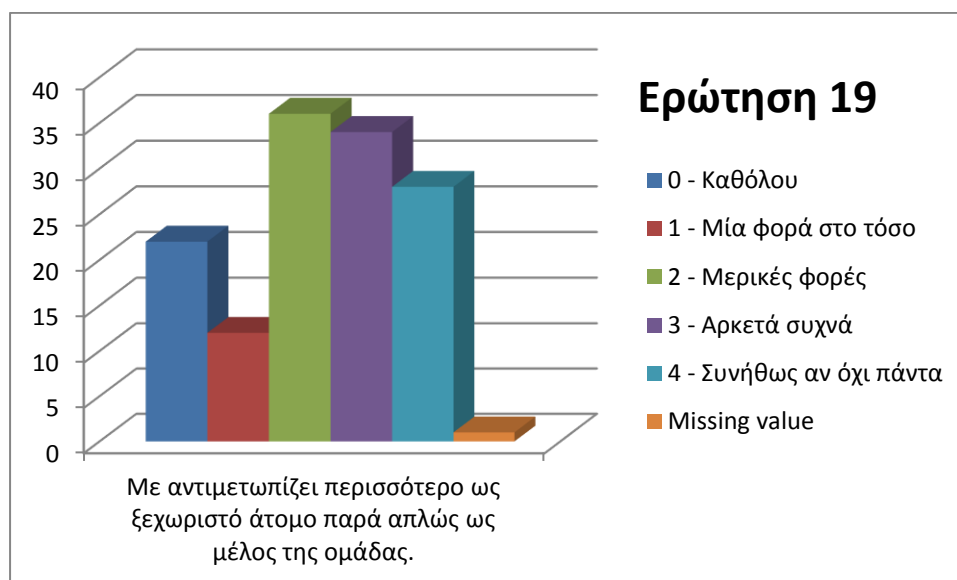
Γράφημα 24, Κατανομή Ερώτησης 18



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 24, η πλειοψηφία των εργαζομένων της Βουλής πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενος/η βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον αρκετά συχνά έως πάντα. Αναγνωρίζουν, δηλαδή, την προσπάθεια που κάνει ο ηγέτης τους και συγκεκριμένα, έχουν την πεποίθηση ότι οι ενέργειές του εξυπηρετούν περισσότερο το ομαδικό και λιγότερο το ατομικό συμφέρον. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

Γράφημα 25, Κατανομή Ερώτησης 20

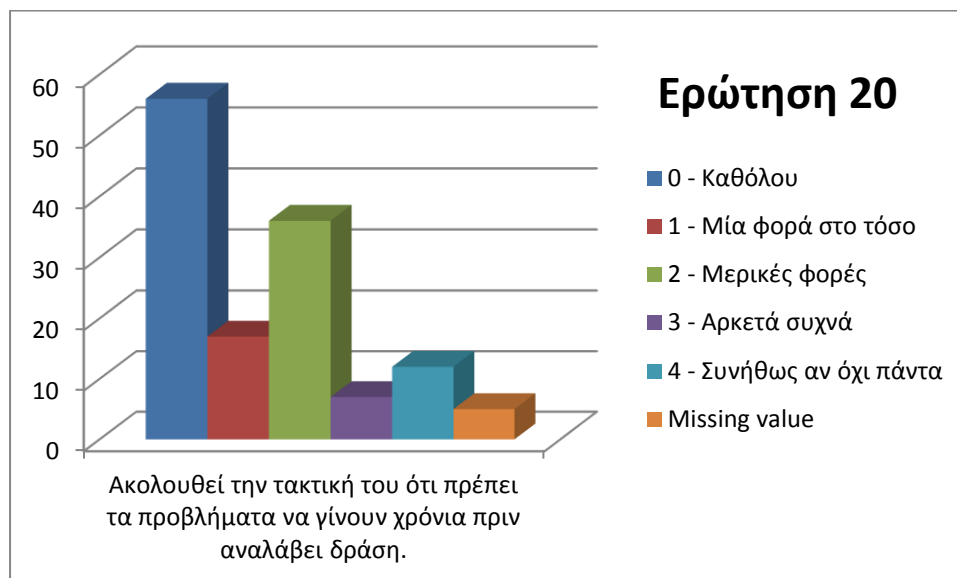


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 25, η πλειοψηφία των εργαζομένων της Βουλής πιστεύει ότι μερικές φορές ο/η προϊστάμενος/η τους αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας. Πολύ λίγοι θεωρούν ότι σπάνια ο/η προϊστάμενος/η τους δεν τους βλέπει ως μονάδες παρά μόνο ως μέλη μιας ομάδας. Το να θεωρεί ο ηγέτης κάποιον απλώς ως μέλος μιας ομάδας ή αποκλειστικά ως μονάδα είναι δύο ακραίες θέσεις, οι οποίες δεν μπορούν να λειτουργήσουν στο πλαίσιο των θεωριών ηγεσίας αποτελεσματικά. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων έχει δώσει απαντήσεις στη μέση της πενταβάθμιας κλίμακας, δηλώνει ότι ο ηγέτης όταν χρειάζεται τους αντιμετωπίζει ως μονάδες και για ομαδικούς στόχους τους αντιμετωπίζει ως μέλη της ομάδας. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ατομική Εξέταση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα

συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

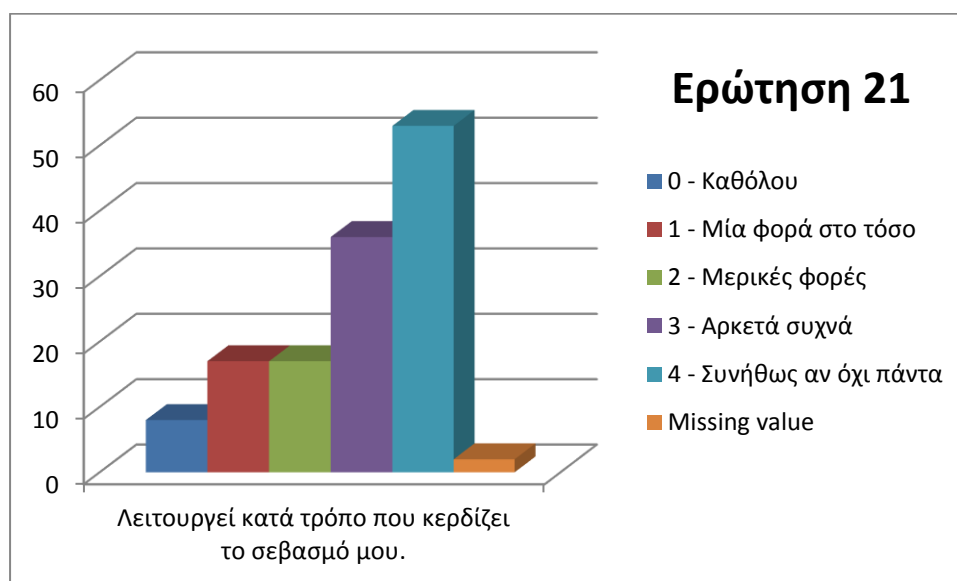
Γράφημα 26, Κατανομή Ερώτησης 20



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 26, επιβεβαιώνεται μια άποψη που έμμεσα αναφέρθηκε και σε προηγούμενα ερωτήματα ότι δηλαδή η πλειοψηφία των εργαζομένων της Βουλής δε θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η τους ακολουθεί μια τακτική που ευνοεί την ύπαρξη χρόνιων προβλημάτων. Ωστόσο, υπάρχει ένας ικανός αριθμός ατόμων ο οποίος πιστεύει ότι μερικές φορές κάποιοι/ες προϊστάμενοι/ες αφήνουν κάποια προβλήματα να γίνουν χρόνια. Αυτό μπορεί πράγματι να συμβαίνει εντός του οργανισμού της Βουλής είτε σε κάποια συγκεκριμένα τμήματα είτε σε περιπτώσεις που τα προβλήματα αυτά δεν κατηγοριοποιούνται ως μείζονα ή επείγοντα και ως εκ τούτου ο ηγέτης τα θέτει χαμηλά σε προτεραιότητα και αποφασίζει να ασχοληθεί μαζί τους αργότερα ή όταν προκύψει χρόνος. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

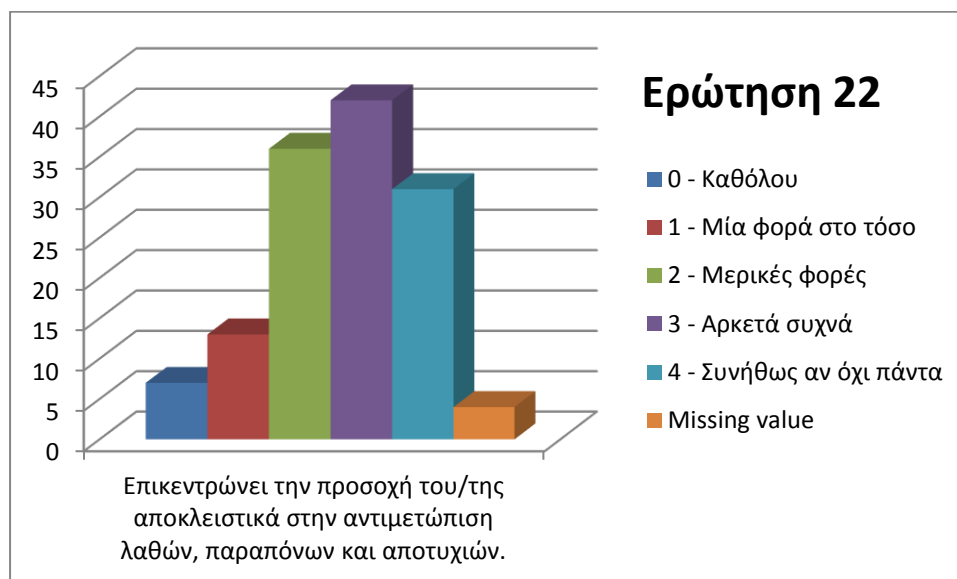
Γράφημα 27, Κατανομή Ερώτησης 21



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 27, η πλειοψηφία των εργαζομένων της Βουλής νομίζει ότι ο/η προϊστάμενος/η τους λειτουργεί με τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους. Ένας αποτελεσματικός και αποδοτικός ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του και το σεβασμό τους με βάση τον τρόπο που διοικεί και συμπεριφέρεται στην καθημερινή εργασία. Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι οι περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες είναι ικανοποιημένοι/ες από τον τρόπο διοίκησης του/ της προϊσταμένου/ης τους. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

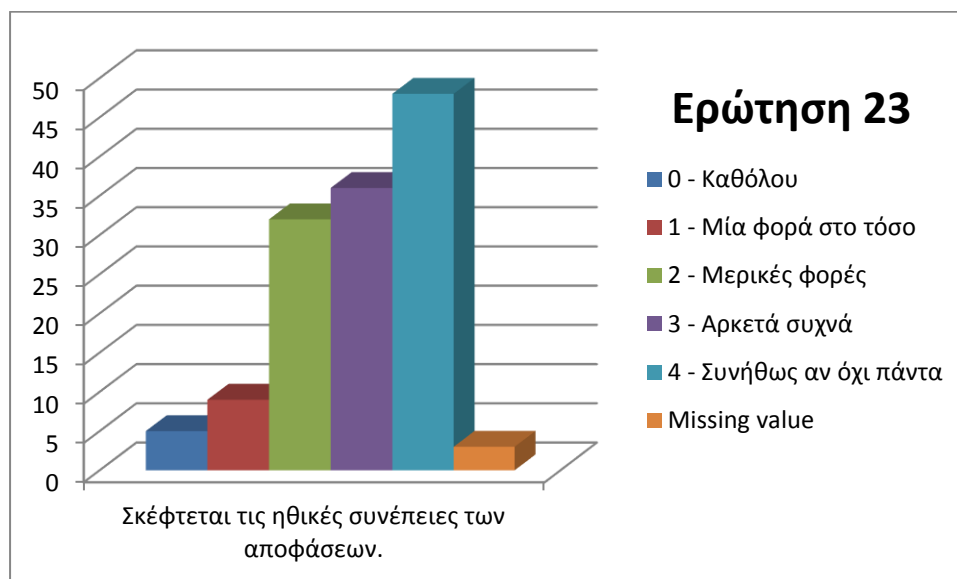
Γράφημα 28, Κατανομή Ερώτησης 23



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 28, η πλειοψηφία των εργαζομένων της Βουλής πιστεύει ότι μερικές φορές έως συνήθως ο/η προϊστάμενος/η τους επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών. Η διαπίστωση αυτή υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν πως ο ηγέτης τους δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στα λάθη και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και ασχολείται λιγότερο με διοικητικά και θέματα ηγεσίας. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με κάποια από τα σχόλια που προέκυψαν από τα προηγούμενα ερωτήματα. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

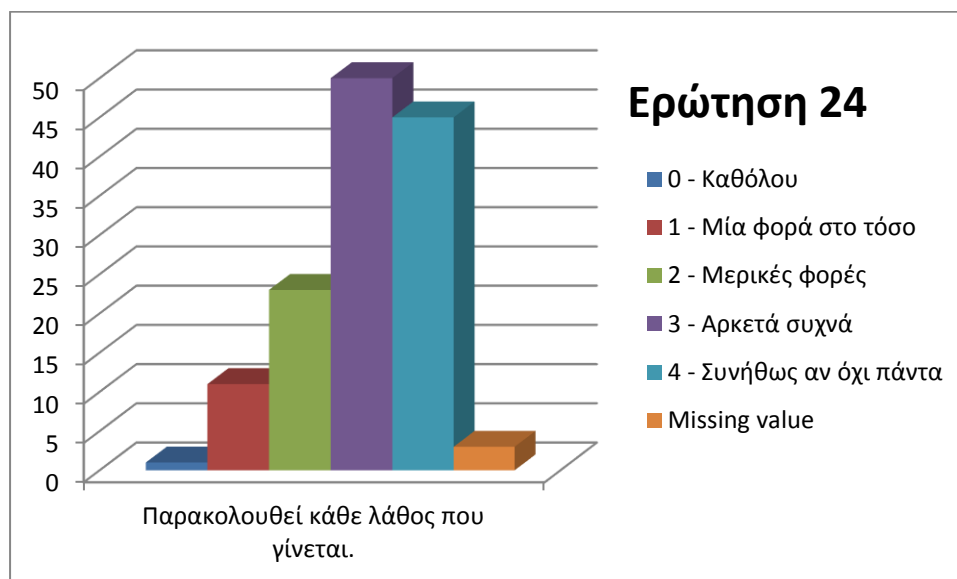
Γράφημα 29, Κατανομή Ερώτησης 23



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 29, σχεδόν το ένα τρίτο των εργαζομένων της Βουλής πιστεύει ότι σχεδόν πάντα ο/η προϊστάμενος/η τους σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι σκέφτεται την ανθρώπινη πτυχή, υπολογίζει τον τρόπο με τον οποίο θα παρουσιάσει ένα αρνητικό αποτέλεσμα, είναι ευαίσθητος σε θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και δεν σκέφτεται ψυχρά και ορθολογιστικά μόνο στον τρόπο διαχείρισης της εργασίας του. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

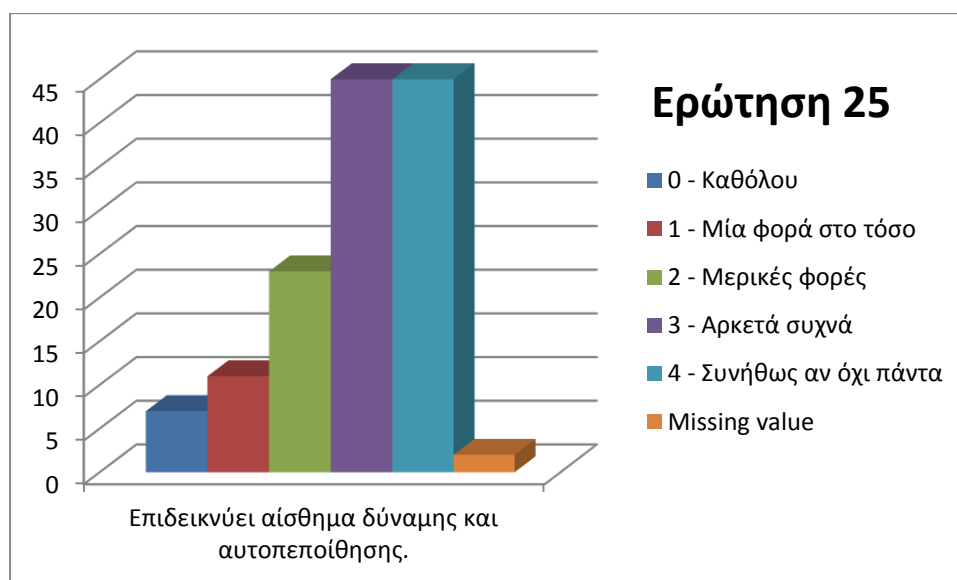
Γράφημα 30, Κατανομή Ερώτησης 24



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 30, επιβεβαιώνεται ότι σχεδόν πάντα ή αρκετά συχνά ο/η προϊστάμενος/η παρακολουθεί από κοντά τα λάθη που γίνονται. Δίνεται η αίσθηση και από τα αποτελέσματα προηγούμενων ερωτήσεων ότι οι ηγέτες στη Βουλή λειτουργούν με γνώμονα τα προβλήματα όπως αυτά παρουσιάζονται και είναι σαν να ακολουθούν οι ίδιοι τα λάθη και τα προβλήματα αντί να δίνουν έμφαση στην πρόνοια. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

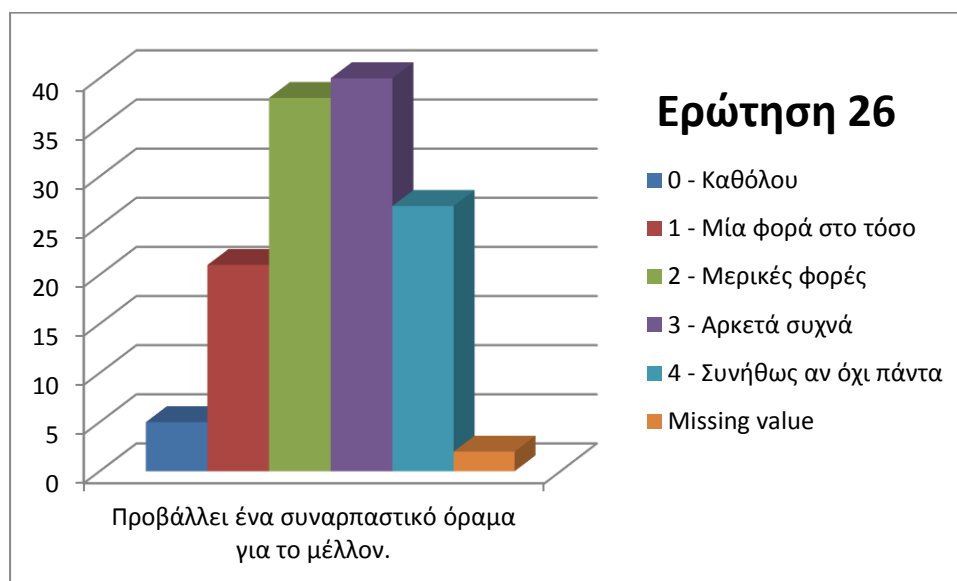
Γράφημα 31, Κατανομή Ερώτησης 25



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 31, πάνω από το 65% των εργαζομένων της Βουλής θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης. Αυτό δηλώνει ότι η τακτική που ακολουθούν οι ηγέτες του οργανισμού εφαρμόζουν περισσότερο μια αυταρχική και λιγότερο μια δημοκρατική προσέγγιση. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

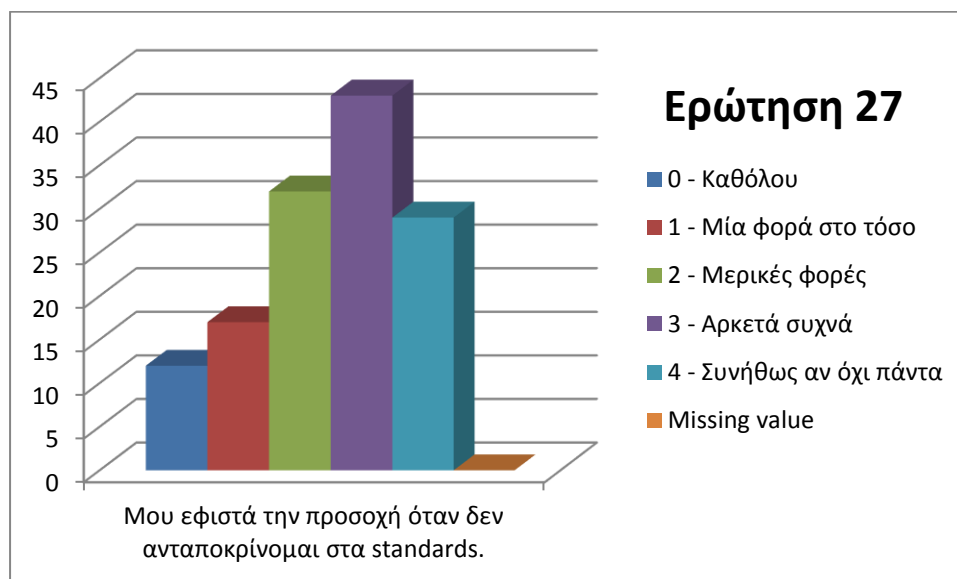
Γράφημα 32, Κατανομή Ερώτησης 27



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 32, η πλειοψηφία των εργαζομένων της Βουλής δείχνει να λαμβάνει αρκετές ενδείξεις από τον/την προϊστάμενο/η για ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον. Όπως αναφέρθηκε, ένας ηγέτης με όραμα κινητοποιεί τους/τις υφισταμένους/ης του καθώς οι ίδιοι/ες αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη αισιοδοξία το μέλλον στην εργασία τους και νιώθουν πιο ικανοποιημένοι/ες με την παρουσία ενός αισιόδοξου ηγέτη. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εμπνευσμένο κίνητρο» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

Γράφημα 33, Κατανομή Ερώτησης 27



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 33, σχεδόν το ένα τρίτο των εργαζομένων της Βουλής αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενος/η τους εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνονται στα standards. Ο εποπτικός ρόλος του/της προϊσταμένου/ης και πάλι γίνεται αντιληπτός από τις απαντήσεις αυτής της ερώτησης. Πολλοί εργαζόμενοι/ες αναφέρουν ότι έχουν λάβει γνώση από τον ηγέτη τους σχετικά με την εξέλιξη της πορείας τους και αυτό ουσιαστικά είναι μια μορφή αξιολόγησης. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

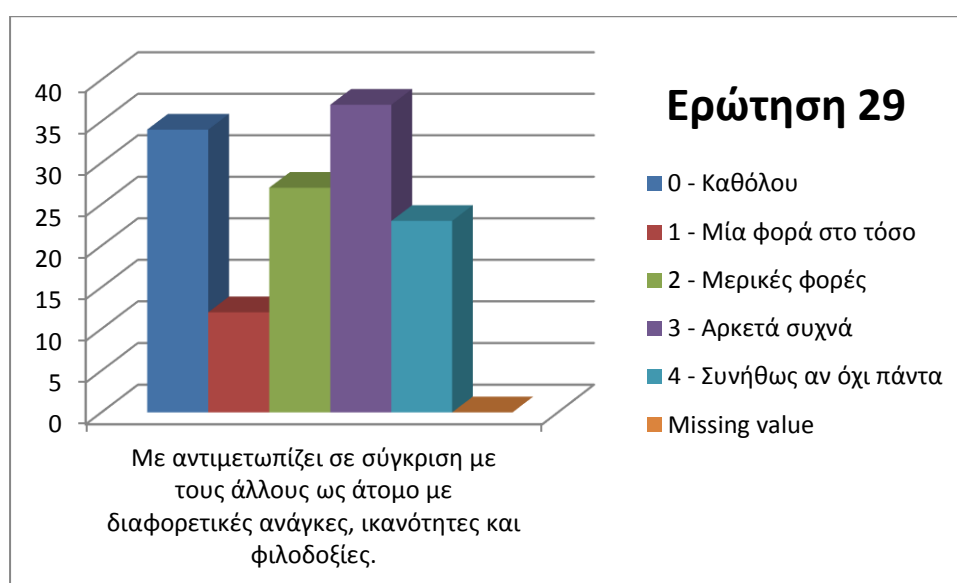
Γράφημα 34, Κατανομή Ερώτησης 28



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 34, σχεδόν οι μισοί/ές εργαζόμενοι/ες του δείγματος αναφέρουν ότι ο/η προϊστάμενος/η τους ποτέ δεν αποφεύγει να λάβει αποφάσεις. Ένας φυγόπονος ή ευθυνόφοβος ηγέτης μπορεί να βλάψει ανεπανόρθωτα τη λειτουργία ενός οργανισμού και να προκαλέσει πολλά προβλήματα που διαφορετικά δεν θα υπήρχαν. Ακόμη και οι λανθασμένες αποφάσεις είναι προτιμότερες από την αδράνεια ενός ανθρώπου σε θέση ευθύνης. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ηγεσία Laissez - Faire» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

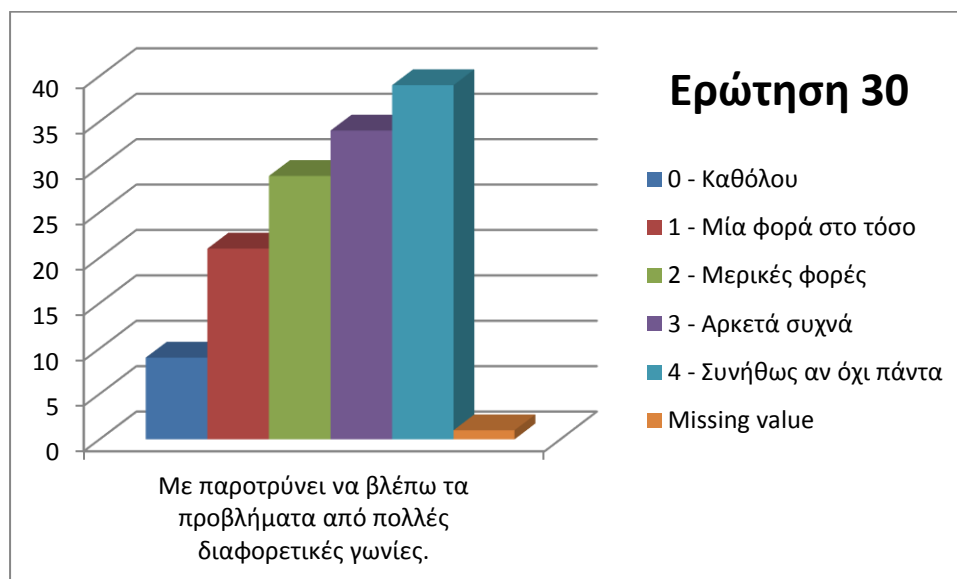
Γράφημα 35, Κατανομή Ερώτησης 29



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 35, υπάρχουν αντιφατικές απόψεις σχετικά με το αν ο/η προϊστάμενος/η αντιμετωπίζει τους/τις υφισταμένους/ες σε σύγκριση με τους άλλους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες. Σχεδόν το ¼ των ερωτηθέντων δε νιώθει να αντιμετωπίζεται συγκριτικά με τους/τις άλλους/ες συναδέλφους του. Θεωρεί ότι ο ηγέτης τους αντιμετωπίζει όλους ισάξια χωρίς να λαμβάνει υπόψη διαφορετικές παραμέτρους για τον καθένα. Από την άλλη, άλλο ¼ των ερωτηθέντων κρίνει ότι αρκετά συχνά νιώθει να αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο με την θετική όμως έννοια που αφορά την αναγνώριση των φιλοδοξιών, των αναγκών και των ικανοτήτων. Νιώθουν δηλαδή ότι ο ηγέτης τους αντιλαμβάνεται τη διαφορετικότητά τους και τις δυνατότητες να κάνει περισσότερα καθήκοντα ή να αναλάβει πιο διοικητικά πόστα. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ατομική εξέταση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

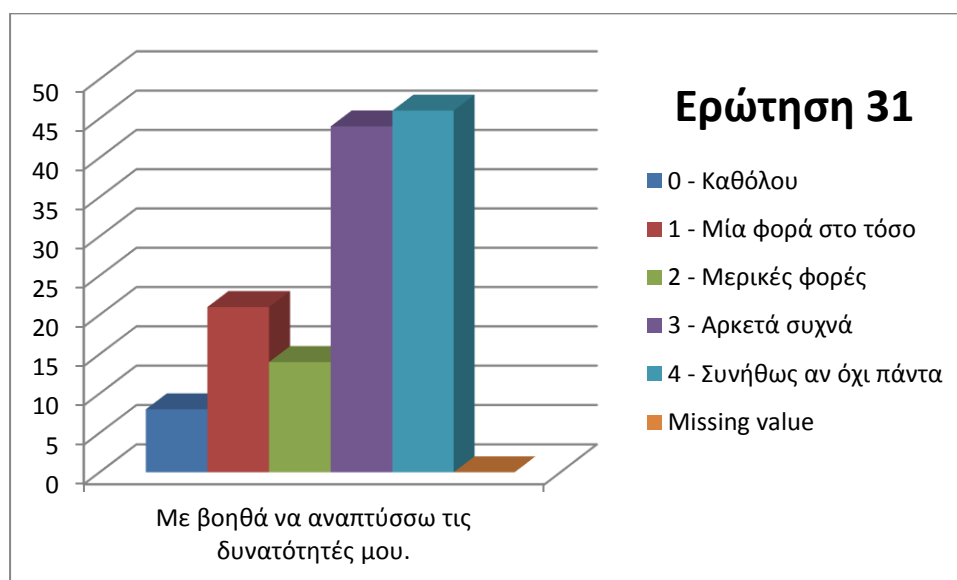
Γράφημα 36, Κατανομή Ερώτησης 30



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 36, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων νιώθει ότι ο/η προϊστάμενος/η παροτρύνει τους/τις υφισταμένους/ες να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες πολύ συχνά. Η απόκτηση νέων γνώσεων που προκύπτει από την αλληλεπίδραση με τον ηγέτη καθώς επίσης το άνοιγμα νέου ορίζοντα στην αντιμετώπιση προβλημάτων υποδηλώνει την ύπαρξη ενός καλού ηγέτη. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Πνευματική διέγερση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

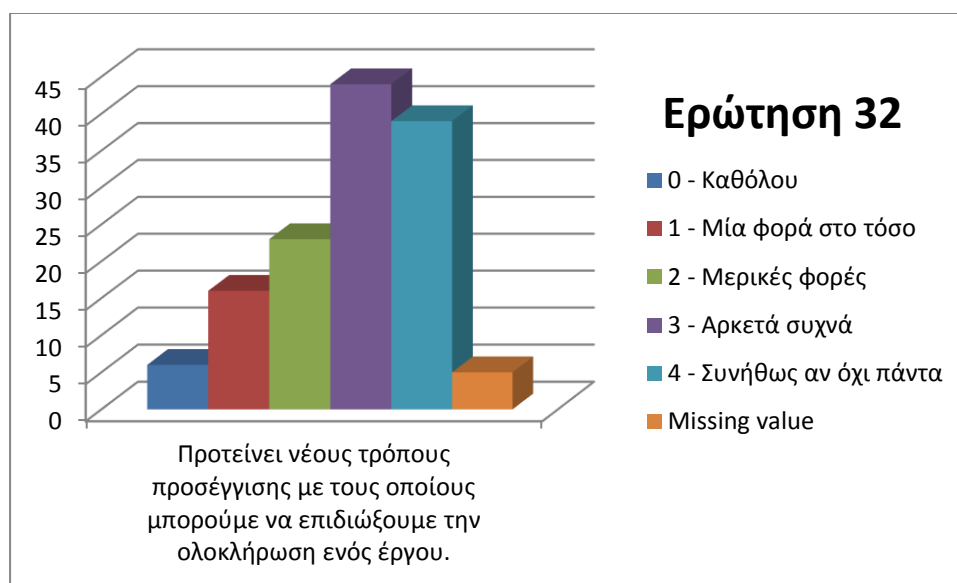
Γράφημα 37, Κατανομή Ερώτησης 31



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 37, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων νιώθει ότι ο/η προϊστάμενος/η τους βοηθάει να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους. Είναι πολύ θετικό να αισθάνεται κανείς ότι ο/η προϊστάμενος/η του τον στηρίζει και τον εξελίσσει ως επαγγελματία. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ατομική εξέταση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

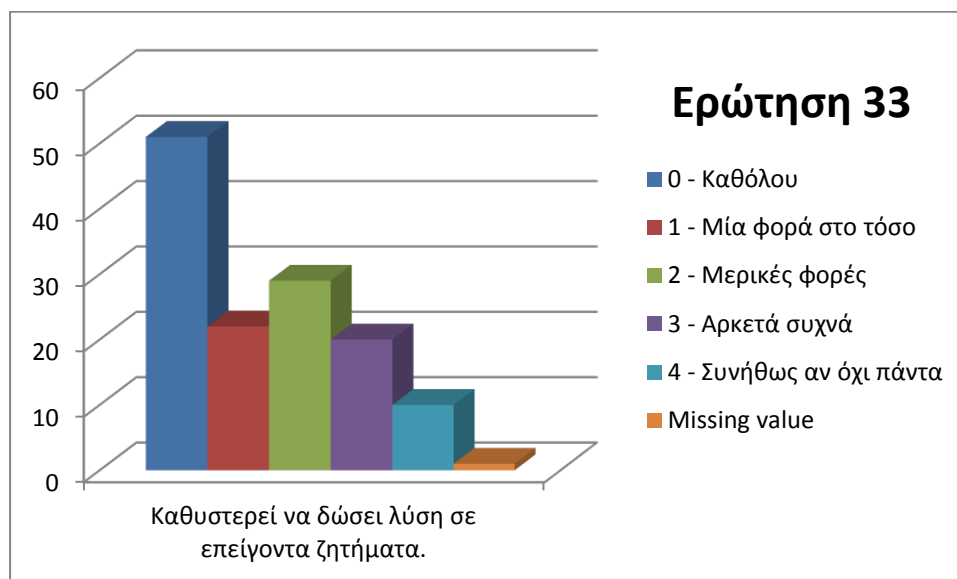
Γράφημα 38, Κατανομή Ερώτησης 32



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 38, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούν να επιδιώξουν την ολοκλήρωση ενός έργου αρκετά συχνά έως πάντα. Αυτό δηλώνει ότι τους δίνει νέα προοπτική στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν την καθημερινή τους εργασία. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Πνευματική διέγερση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

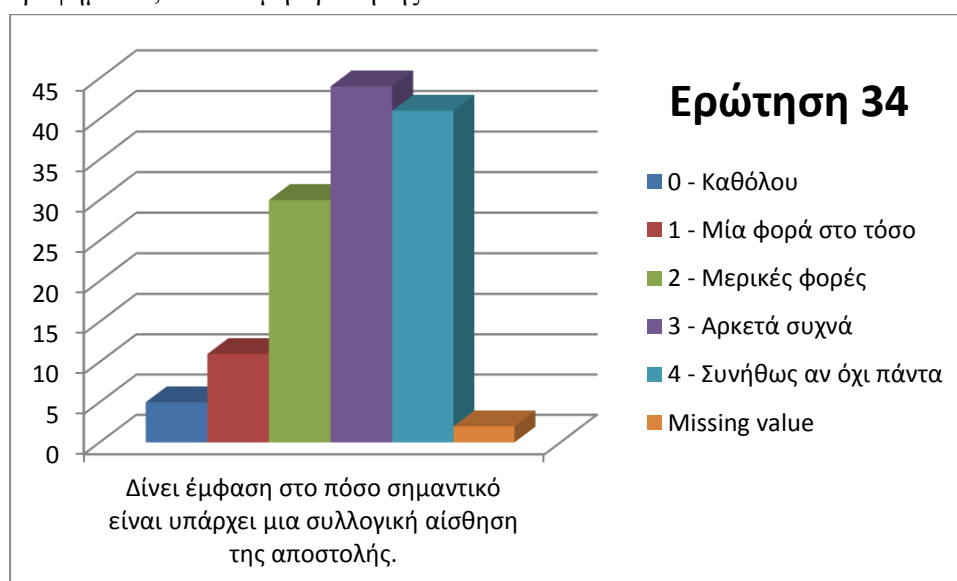
Γράφημα 39, Κατανομή Ερώτησης 33



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 39, περισσότεροι από το 1/3 των ερωτηθέντων δεν θεωρούν καθόλου ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα. Αυτό δείχνει ότι ο ηγέτης τους δρα άμεσα όταν προκύπτει έκτακτη ανάγκη και μάλλον και αποτελεσματικά. Ωστόσο, δεν ήταν λίγοι/ες αυτοί/ές που θεωρούν ότι μερικές φορές έως και αρκετά συχνά ο ηγέτης δεν δρα αντανακλαστικά στις άμεσες ανάγκες που προκύπτουν. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ηγεσία Laissez-Faire» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

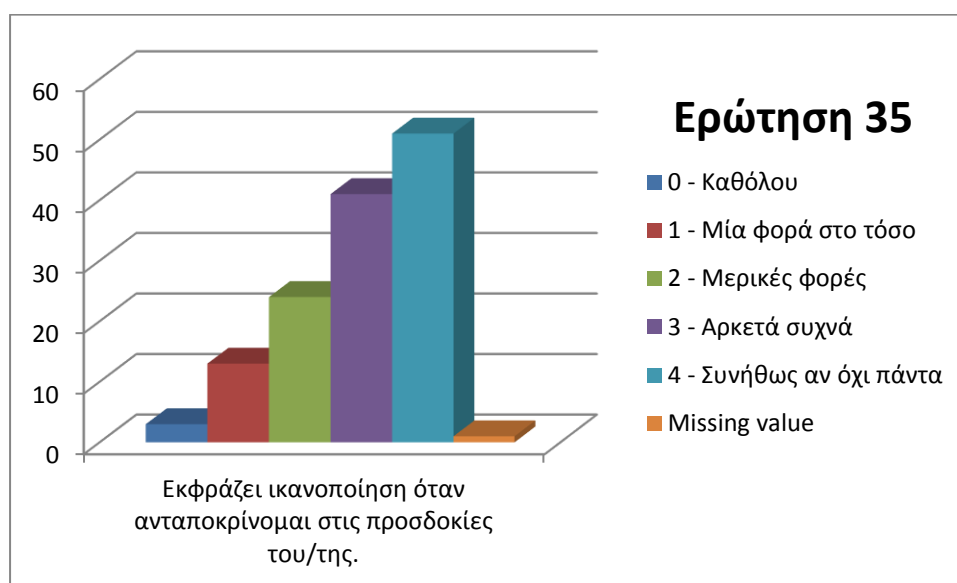
Γράφημα 40, Κατανομή Ερώτησης 34



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 40, περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους δίνει έμφαση στη σημασία ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης της αποστολής του οργανισμού της Βουλής. Η κατανόηση της νοοτροπίας και της κουλτούρας του οργανισμού αποτελεί σημαντικό συστατικό στοιχείο της επιτυχίας της ηγετικής διαδικασίας. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior)» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

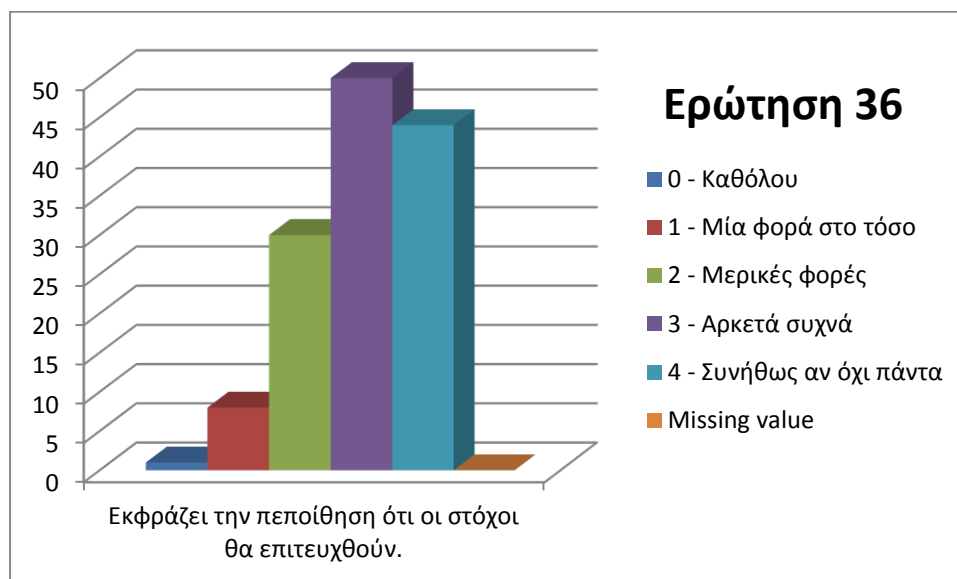
Γράφημα 41, Κατανομή Ερώτησης 35



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 41, όταν οι ερωτηθέντες ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του /της προϊσταμένου/ης τους τότε ο/η τελευταίος/α εκφράζει μερικές φορές έως συνήθως κατά πλειοψηφία την ικανοποίησή του/της. Η αναγνώριση του ηγέτη αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη για τους/τις υφισταμένους/ες καθώς αυξάνει την αποδοτικότητά τους καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Η απόκτηση σχέση εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού είναι το κλειδί της εξασφάλισης της φιλοτιμίας από την πλευρά των υφισταμένων και μπορεί να καθορίσει την προσφορά εθελοντικής υπερεργασίας ή υπεραπόδοσης. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ενδεχόμενη ανταμοιβή» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

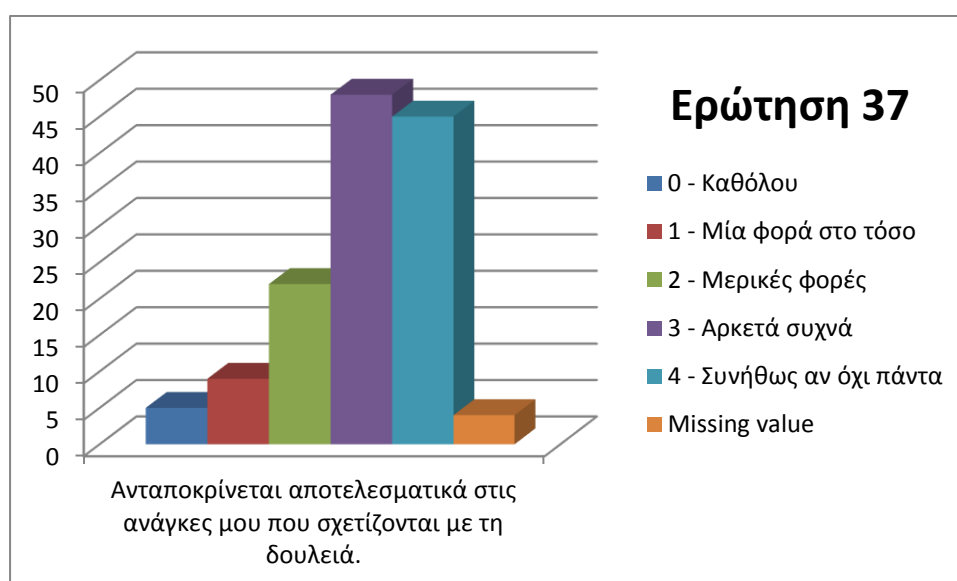
Γράφημα 42, Κατανομή Ερώτησης 36



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 42, κατά πλειοψηφία οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν αρκετά συχνά ή συνήθως. Η σιγουριά μεταβιβάζεται και στους/τις υφιστάμενους/ες και ενισχύει το θετικό κλίμα εργασίας. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Εμπνευσμένο κίνητρο» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

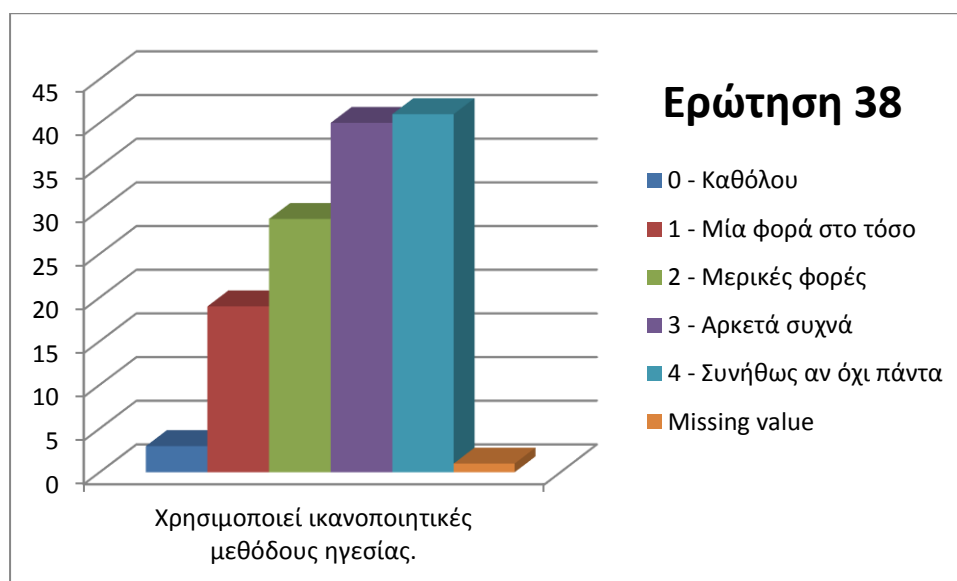
Γράφημα 43, Κατανομή Ερώτησης 37



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 43, πάνω από το 70% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους ανταποκρίνεται αρκετά συχνά ή συνήθως αποτελεσματικά στις ανάγκες τους που σχετίζονται με τη δουλειά. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι/ες της Βουλής λαμβάνουν ό,τι χρειάζονται σε ατομικό επίπεδο από τον ηγέτη τους στο πλαίσιο της εργασίας. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Αποδοτικότητα» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

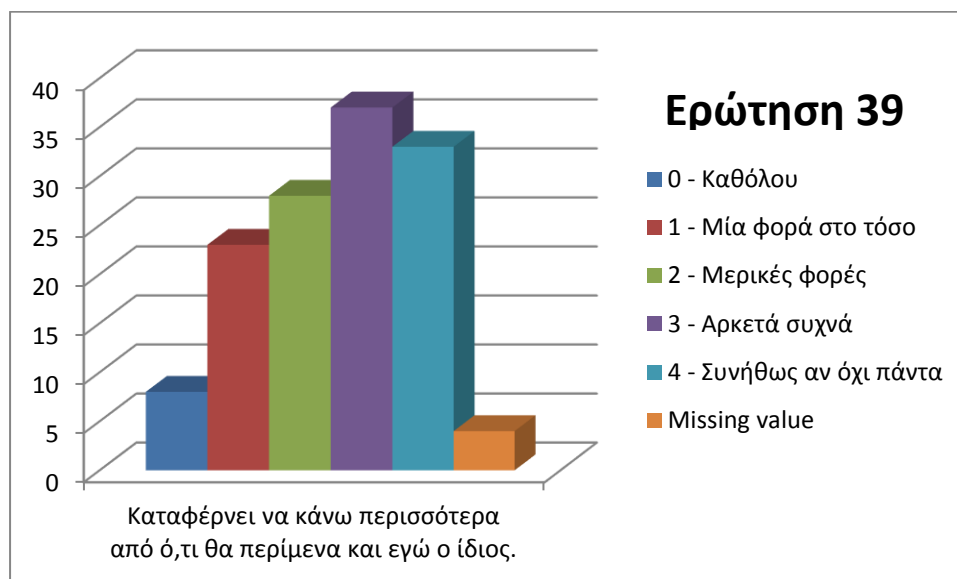
Γράφημα 44, Κατανομή Ερώτησης 38



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 44, το 60% των ερωτηθέντων κρίνει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας αρκετά συχνά ή συνήθως. Οι υφιστάμενοι/ες αντιλαμβάνονται επαρκώς τους στόχους του ηγέτη και αναγνωρίζουν την τακτική με την οποία τους διοικεί. Είναι σε θέση να αντιληφθούν τους τρόπους διοίκησης και ηγεσίας και να ανταποκριθούν κατάλληλα σε αυτούς. Ο ηγέτης καθιστά σαφείς ρόλους και στόχους με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι/ες να θεωρούν ότι επιτυγχάνει ως ηγέτης. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ικανοποίηση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

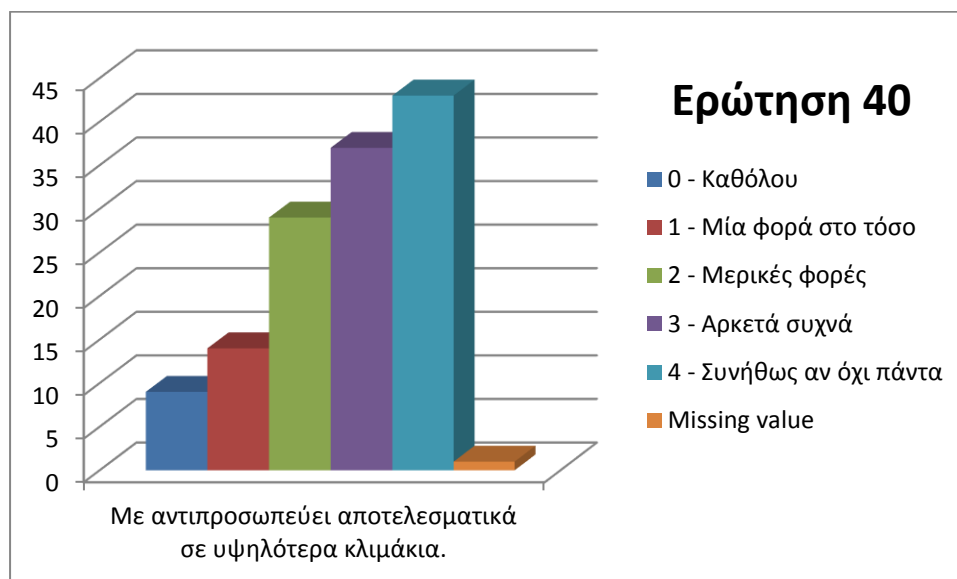
Γράφημα 45, Κατανομή Ερώτησης 39



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 45, το ¼ των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους οδηγεί στο να κάνουν περισσότερα από ό, τι προσδοκούν και οι ίδιοι αρκετά συχνά, ενώ άλλο ¼ πιστεύει ότι συνήθως έτσι συμβαίνει. Η υπεραπόδοση των υφισταμένων σχετίζεται με αυτή την ερώτηση. Ένας ηγέτης βγάζει τον καλύτερο εαυτό των υφισταμένων του και καταφέρνει να αποδίδουν τα μέγιστα. Με αυτόν τον τρόπο και οι υφιστάμενοι/ες αισθάνονται σημαντικοί/ές για την εργασία και το τμήμα στο οποίο εργάζονται και αντιλαμβάνονται τα όρια και τις δυνατότητές τους. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Επιπλέον προσπάθεια» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

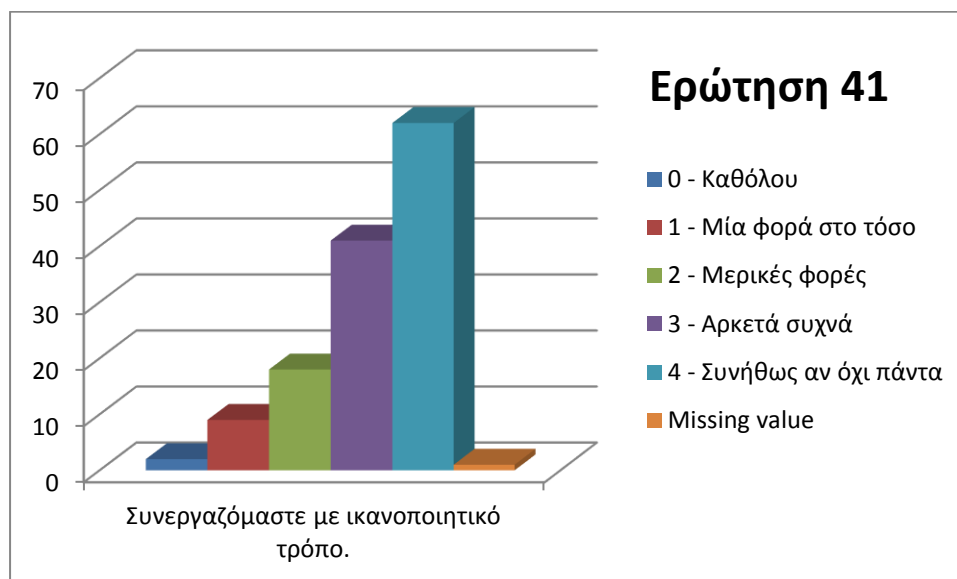
Γράφημα 46, Κατανομή Ερώτησης 40



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 46, το 30% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους συνήθως τους αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια. Η γενικότερη αίσθηση που δίνεται από τα αποτελέσματα της ερώτησης είναι ότι ο ηγέτης καταφέρνει ικανοποιητικά να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες που έχουν οι υφιστάμενοι/ες από αυτόν όσον αφορά τη στήριξη που νιώθουν από τον ίδιο. Αυτή η δεξιότητα χρειάζεται χρόνο για να φέρει αποτέλεσμα καθώς χτίζεται στον αλληλοσεβασμό και στην έκφραση από την πλευρά του ηγέτη όλων των θετικών στοιχείων που έχουν οι υφιστάμενοι/ες αλλά και την αναγνώριση τυχόν εξελίξής τους. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Αποδοτικότητα» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

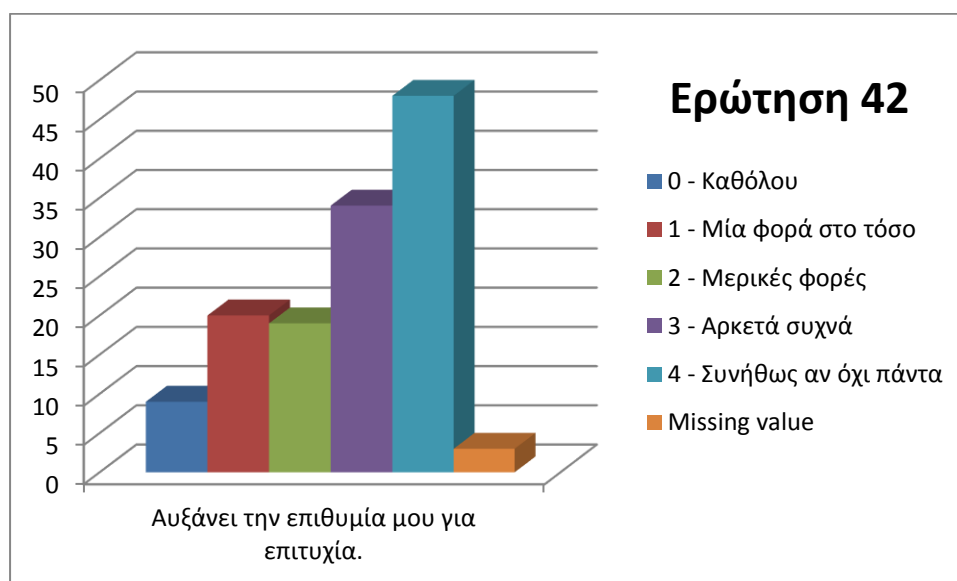
Γράφημα 47, Κατανομή Ερώτησης 41



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 47, λίγο λιγότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες αναφέρουν ότι συνήθως συνεργάζονται με τον/την προϊστάμενό/ή τους με ικανοποιητικό τρόπο. Αυτή η απάντηση δηλώνει ότι είναι ικανοποιημένοι/ες και από την καθημερινότητά τους στην εργασία όπως αυτή διασφαλίζεται από τη μεθοδολογία διοίκησης του ηγέτη. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Ικανοποίηση» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

Γράφημα 48, Κατανομή Ερώτησης 42



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 48, το 35% περίπου των εργαζομένων αναγνωρίζει ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους συνήθως αυξάνει την επιθυμία τους για επιτυχία. Άλλο ένα 24% κρίνει ότι αυτό ισχύει αρκετά συχνά. Το να νιώθουν οι υφιστάμενοι/ες ότι έχουν κίνητρα για εργασία και μάλιστα πολλές φορές για υπερεργασία για τον ηγέτη τους είναι δείγμα επιτυχημένης στρατηγικής διοίκησης. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Επιπλέον προσπάθεια» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

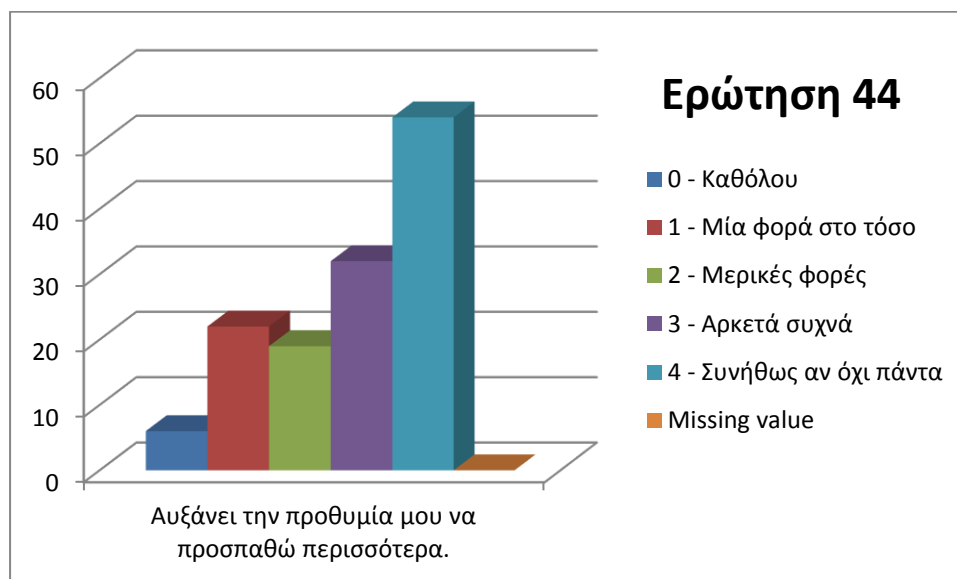
Γράφημα 49, Κατανομή Ερώτησης 43



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 49, σχεδόν οι μισοί/ές εργαζόμενοι/ες κρίνουν ότι ο/η προϊστάμενός/ή τους συνήθως ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της Βουλής. Με άλλα λόγια, αναγνωρίζουν την αξία του ως ηγέτη και την αποδοτικότητά του στον χώρο εργασίας τους. Η αναγνώριση είναι δείγμα σεβασμού τόσο της θέσης του προσώπου όσο και της επίδοσής του. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Αποδοτικότητα» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

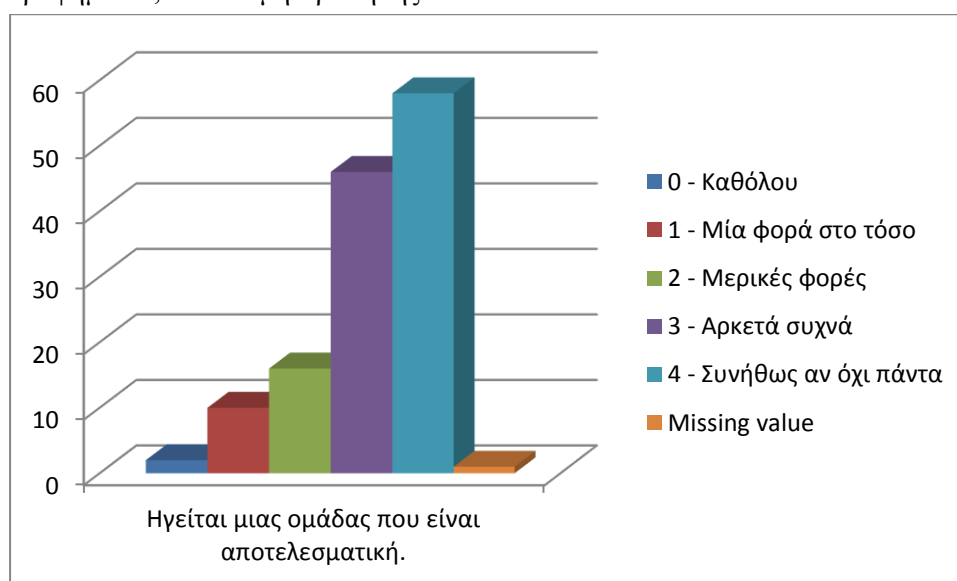
Γράφημα 50, Κατανομή Ερώτησης 44



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 50, σχεδόν το 40% των ερωτηθέντων δηλώνει ο/η προϊστάμενός/ή τους συνήθως αυξάνει την προθυμία τους για περισσότερη προσπάθεια. Πρόκειται για ένα ακόμη ερώτημα που εξετάζει κατά πόσο κινητοποιούνται οι υφιστάμενοι/ες από τον ηγέτη τους και αν νιώθουν θετικά για αυτή την κατάσταση. Ελάχιστοι είναι οι συμμετέχοντες στην έρευνα οι οποίοι νιώθουν ότι δεν κινητοποιούνται από τον/ την προϊστάμενό/η τους. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Επιπλέον προσπάθεια» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

Γράφημα 51, Κατανομή Ερώτησης 45



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 51, πολλοί παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες νιώθουν ότι ανήκουν σε μια ομάδα η οποία είναι αποτελεσματική. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα θετικό καθώς το χαρακτηριστικό της ομαδικότητας κτίζεται κατά βάση από τον ηγέτη και αναπτύσσεται περαιτέρω από τα μέλη της ομάδας. Μια επιτυχημένη ομάδα συνήθως έχει από πίσω της και έναν επιτυχημένο ηγέτη. Η συγκεκριμένη ερώτηση ανήκει στην «Αποδοτικότητα» και τα αποτελέσματα θα σχολιαστούν στα συμπεράσματα σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων.

5.4. Έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών

Για την εκτενέστερη ανάλυση των ερωτήσεων με συσχετίσεις θα πρέπει πρώτα να γίνει έλεγχος κανονικότητας, έτσι ώστε να αποφασιστεί ο καταλληλότερος συντελεστής συσχέτισης προς χρήση. Ο έλεγχος κανονικότητας είναι ένας έλεγχος υποθέσεων, της κατηγορίας έλεγχος καλής προσαρμογής, ο οποίος διερευνά κατά πόσο οι μεταβλητές μπορούν να μοντελοποιηθούν με κάποια Κανονική Κατανομή ή προέρχονται από μία τέτοια. Πιο αναλυτικά, ο έλεγχος υπό τη μηδενική υπόθεση υποθέτει πως τα δεδομένα ακολουθούν Κανονική κατανομή.

H_0 : Τα δεδομένα προέρχονται από Κανονική Κατανομή

vs

H_1 : Τα δεδομένα δεν προέρχονται από Κανονική Κατανομή

Επειδή δεν υπάρχει κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο που να μας υποδεικνύει ότι η κλίμακα Likert ακολουθεί κάποια κατανομή με γνωστή μέση τιμή και διακύμανση, καταλληλότερος έλεγχος κρίνεται ο Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk.

Στους πίνακες 9 έως 20 παρατηρούμε ότι τα δεδομένα των ερωτήσεων δεν είναι κανονικά εφόσον οι p-values είναι μικρότερες του 5% και κατά συνέπεια η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε οποιοδήποτε επίπεδο σημαντικότητας από τα συνηθισμένα (1%, 5%, 10%). Προχωρήσαμε σε τμηματικό έλεγχο ανά κατηγορία ομάδας ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας όπως αυτές παρουσιάστηκαν στην ενότητα 4.1 της σελίδας 50 και 51. Από τα αποτελέσματα τόσο των επιμέρους ομάδων όσο και του συνόλου του ερωτηματολογίου προκύπτει ότι τα δεδομένα των ερωτήσεων δεν ακολουθούν κανονική κατανομή.

Πίνακας 9, Έλεγχος κανονικότητας «Εξιδανικευμένης Επιρροής (attributed)»

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
@10	,220	127	,000	,861	127	,000
@18	,236	127	,000	,835	127	,000
@21	,232	127	,000	,824	127	,000
@25	,245	127	,000	,839	127	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 10, Έλεγχος κανονικότητας «Εξιδανικευμένης Επιρροής (behavior)»

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
@6	,167	128	,000	,898	128	,000
@14	,235	128	,000	,844	128	,000
@23	,213	128	,000	,849	128	,000
@34	,224	128	,000	,861	128	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 11, Έλεγχος κανονικότητας «Εμπνευσμένο κίνητρο»

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
@9	,215	128	,000	,874	128	,000
@13	,219	128	,000	,876	128	,000
@26	,183	128	,000	,902	128	,000
@36	,215	128	,000	,855	128	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 12, Έλεγχος κανονικότητας «Πνευματική διέγερση»

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
@32	,241	125	,000	,868	125	,000
@30	,198	125	,000	,884	125	,000
Ερώτηση 2	,205	125	,000	,868	125	,000
@8	,235	125	,000	,891	125	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 13, Έλεγχος κανονικότητας «Ατομική εξέταση»

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
@29	,204	130	,000	,868	130	,000
@15	,233	130	,000	,873	130	,000
@19	,182	130	,000	,883	130	,000
@31	,254	130	,000	,838	130	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 14, Έλεγχος κανονικότητας «Ενδεχόμενη ανταμοιβή»

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ερώτηση 1	,216	126	,000	,889	126	,000
@11	,233	126	,000	,862	126	,000
@16	,276	126	,000	,843	126	,000
@35	,225	126	,000	,839	126	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 15, Έλεγχος κανονικότητας «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active)»

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.

Ερώτηση 4	,251	125	,000	,859	125	,000
@22	,211	125	,000	,887	125	,000
@24	,233	125	,000	,841	125	,000
@27	,207	125	,000	,895	125	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 16, Έλεγχος κανονικότητας «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive)»

Ερώτηση 3	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ερώτηση 3	,175	120	,000	,905	120	,000
@12	,232	120	,000	,849	120	,000
@17	,143	120	,000	,889	120	,000
@20	,261	120	,000	,816	120	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 17, Έλεγχος κανονικότητας «Ηγεσία Laissez - Faire»

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
@5	,299	128	,000	,791	128	,000
@7	,387	128	,000	,661	128	,000
@28	,265	128	,000	,809	128	,000
@33	,232	128	,000	,849	128	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 18, Έλεγχος κανονικότητας «Επιπλέον προσπάθεια»

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
@39	,205	126	,000	,889	126	,000
@42	,218	126	,000	,842	126	,000
@44	,234	126	,000	,826	126	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας 19, Έλεγχος κανονικότητας «Αποδοτικότητα»

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
@37	,250	126	,000	,839	126	,000
@40	,212	126	,000	,866	126	,000
@43	,307	126	,000	,772	126	,000
@45	,244	126	,000	,804	126	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Πίνακας, 20 Έλεγχος κανονικότητας «Ίκανοποίηση»

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
@38	,205	131	,000	,871	131	,000
@41	,274	131	,000	,789	131	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

5.5. Έλεγχος γραμμικής συσχέτισης – διασταυρώσεις

Παρακάτω ακολουθεί ο έλεγχος γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων των ομάδων που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενη ενότητα. Λαμβανομένου υπόψη ότι τα δεδομένα δεν προέρχονται από κάποια Κανονική Κατανομή καταλληλότεροι μη παραμετρικοί συντελεστές συσχέτισης κρίνονται οι Kendall's tau-b και Spearman's rho.

Τρέξαμε τεστ μια προς μια και τις 45 ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας προκειμένου να βρούμε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσω του SPSS προκύπτει ότι υπάρχουν οι εξής στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις:

Η ερώτηση 1 με τις ερωτήσεις 2, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34 -45.

Η ερώτηση 2 με τις ερωτήσεις 1, 8-16, 18-23, 25-26, 29-45.

Η ερώτηση 3 με τις ερωτήσεις 4-7, 12, 19-20, 22, 28, 33.

Η ερώτηση 4 με τις ερωτήσεις 2, 6, 11, 22, 24-25, 27.

Η ερώτηση 5 με τις ερωτήσεις 3, 6, 7, 10, 12, 14-15, 17, 18, 20, 21, 23, 28, 30-45.

Η ερώτηση 6 με τις ερωτήσεις 3-5, 7, 10, 12, 20-21, 25, 27-31, 33, 37-44.

Η ερώτηση 7 με τις ερωτήσεις 3, 5-6, 8-10, 12-15, 17-18, 20-21, 23, 26, 28, 30-45.

Η ερώτηση 8 με τις ερωτήσεις 1, 2, 4, 7, 9-11, 13-16, 18-19, 21, 23-26, 28-45.

Η ερώτηση 9 με τις ερωτήσεις 1-2, 7-8, 10-11, 13-16, 18-19, 21-27, 29-32, 34-45.

Η ερώτηση 10 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-9, 11-16, 18-26, 28-45.

Η ερώτηση 11 με τις ερωτήσεις 1-2, 4, 8-10, 13-16, 18-19, 21-27, 29-32, 34-45.

Η ερώτηση 12 με τις ερωτήσεις 2-3, 5-7, 10, 13-18, 20-21, 23, 28, 30-45.

Η ερώτηση 13 με τις ερωτήσεις 1-2, 7-12, 14-16, 18-26, 28, 30-45.

Η ερώτηση 14 με τις ερωτήσεις 1-2, 5, 7-13, 15-21, 23-45.

Η ερώτηση 15 με τις ερωτήσεις 1-2, 5, 7-14, 16, 18-45.

Η ερώτηση 16 με τις ερωτήσεις 1-2, 5, 8-15, 18-27, 29-31, 33-45.

Η ερώτηση 17 με τις ερωτήσεις 5, 7, 12, 14, 20, 23, 26-28, 33, 40.

Η ερώτηση 18 με τις ερωτήσεις 1-2, 5, 7-16, 19-45.

Η ερώτηση 19 με τις ερωτήσεις 1-3, 8-11, 13-16, 18, 21-23, 25-26, 29-31, 34-38, 40-44.

Η ερώτηση 20 με τις ερωτήσεις 2-3, 5-7, 10, 12, 14-15, 18, 21, 23, 28, 30-37, 39-45.

Η ερώτηση 21 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-16, 18-20, 23- 26, 28, 30-45.

Η ερώτηση 22 με τις ερωτήσεις 2-4, 9-11, 13, 15-16, 18-19, 23-26, 29, 34-36,

Η ερώτηση 23 με τις ερωτήσεις 1-2, 5, 7-22, 24-45.

Η ερώτηση 24 με τις ερωτήσεις 4, 8-11, 13-16, 18, 21-23, 25-28, 30-32, 34-45.

Η ερώτηση 25 με τις ερωτήσεις 1-2, 4, 6, 8-11, 13-16, 18-19, 21-24, 26-27, 29-32, 34-45.

Η ερώτηση 26 με τις ερωτήσεις 1-2, 7-11, 13-19, 21-25, 27, 29-32, 34-45,

Η ερώτηση 27 με τις ερωτήσεις 4, 6, 9, 11, 14-18, 23- 26, 29- 32, 34-37, 39.

Η ερώτηση 28 με τις ερωτήσεις 3, 5-8, 10, 12-18, 20-21, 23-24, 29-45.

Η ερώτηση 29 με τις ερωτήσεις 1-3, 6, 8-11, 14-15, 18-19,22-23, 25-28, 30, 33-36, 38-40.

Η ερώτηση 30 με τις ερωτήσεις 1-2,5-16, 18-21, 23-29, 31-32, 34-45.

Η ερώτηση 31 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-16, 18-21,23-28, 30, 32-45.

Η ερώτηση 32 με τις ερωτήσεις 1-2, 5, 7-16, 18,20-21, 23-28, 30-31, 33-45.

Η ερώτηση 33 με τις ερωτήσεις 2-3, 5-8,10,12-15, 17-18,20-21,23, 28-29,31-32, 34-38, 40-45.

Η ερώτηση 34 με τις ερωτήσεις 1-2, 5, 7-16,18-33, 35-45.

Η ερώτηση 35 με τις ερωτήσεις 1-2,5, 7-16, 18-34, 36-45.
Η ερώτηση 36 με τις ερωτήσεις 1-2, 5, 7-16, 18-35, 37-45.
Η ερώτηση 37 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-16, 18-21, 23-28, 30-36, 38-45.
Η ερώτηση 38 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-16, 18-21, 23-26, 28- 37, 39-45.
Η ερώτηση 39 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-16, 18, 21, 23-32, 34-38, 40-45.
Η ερώτηση 40 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-21, 23-26, 28-39, 41-45.
Η ερώτηση 41 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-21, 23-26, 28-40, 42-45.
Η ερώτηση 42 με τις ερωτήσεις 1-2,5-16, 18-21, 23-26, 28, 30-41, 43-45.
Η ερώτηση 43 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-16, 18-21,23-28, 30-42, 44-45.
Η ερώτηση 44 με τις ερωτήσεις 1-2, 5-16, 18-21, 23-26, 28, 30-43, 45.
Η ερώτηση 45 με τις ερωτήσεις 1-2, 5, 7-16, 18, 20-21, 22-25, 27, 29-44.

Οι παραπάνω συσχετίσεις συνάδουν με τις έρευνες που χρησιμοποιούν το ερωτηματολόγιο του Bass, έχουν αποδειχτεί από τον ίδιο τον Bass και δεν θα γίνει περαιτέρω ανάλυση της συσχέτισής τους. Με τον παραπάνω έλεγχο απλώς επιβεβαιώνεται η συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων και μάλιστα μεταξύ των ομάδων των ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων υπάρχουν στο Παράρτημα Β.

Ακόμη, ελέγξαμε τη συσχέτιση μεταξύ των ετών εργασίας και των 45 ερωτήσεων και προέκυψε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των ετών εργασίας και των ερωτήσεων 3, 6 και 22 με βάση τους δείκτες Kendall's tau_b και Spearman's Rho. Η ερώτηση 3 αφορά την ταχύτητα παρέμβασης του ηγέτη μόλις παρουσιαστούν προβλήματα. Προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι/ες οι οποίοι/ες έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία στη Βουλή είναι σε καλύτερη θέση να εκτιμήσουν την αμεσότητα και επικινδυνότητα ενός προβλήματος και πώς ο ηγέτης τους το αντιμετωπίζει. Η ερώτηση 6 αφορά την εκφραστικότητα του ηγέτη σχετικά με την κουλτούρα και τη νοοτροπία του οργανισμού. Και πάλι αποδεικνύεται ότι όσο μεγαλύτερη η εργασιακή εμπειρία τόσο πιο εύκολα γίνεται κατανοητή η ενσωμάτωση των στρατηγικών ηγεσίας στην καθημερινή λειτουργία της Βουλής από τους εργαζομένους. Τέλος, η ερώτηση 22 έχει να κάνει με την επικέντρωση του ηγέτη στα προβλήματα, στα λάθη και τις παραλείψεις. Ένας/Μία εργαζόμενος/η με πολλά έτη εργασίας έχει δει και έχει αντιμετωπίσει μεγαλύτερη πληθώρα και ποικιλία σε σχέση με έναν/μία νεότερο/η. Είναι επομένως σε θέση να εντοπίσει αν ο ηγέτης είναι αυταρχικός ή δημοκρατικός ακόμη και αν ο ηγέτης λειτουργεί περισσότερο με την αρνητική παρά με τη θετική εκδοχή της καθημερινότητας.

Πίνακας 21 , Συσχέτιση ετών εργασίας στη Βουλή με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας

Correlations

			ετηεργασίας	Ερώτηση 3	@6	@22
Kendall's tau_b	Ετηεργασίας	Correlation Coefficient	1,000	,184*	,193**	,158*
		Sig. (2-tailed)	.	,014	,009	,036
		N	132	128	131	128
	Ερώτηση 3	Correlation Coefficient	,184*	1,000	,243**	,197**
		Sig. (2-tailed)	,014	.	,001	,007
		N	128	129	129	127
	@6	Correlation Coefficient	,193**	,243**	1,000	,125
		Sig. (2-tailed)	,009	,001	.	,087
		N	131	129	132	128
	@22	Correlation Coefficient	,158*	,197**	,125	1,000
		Sig. (2-tailed)	,036	,007	,087	.
		N	128	127	128	129
Spearman's rho	ετηεργασίας	Correlation Coefficient	1,000	,219*	,226**	,184*
		Sig. (2-tailed)	.	,013	,009	,038
		N	132	128	131	128
	Ερώτηση 3	Correlation Coefficient	,219*	1,000	,293**	,235**
		Sig. (2-tailed)	,013	.	,001	,008
		N	128	129	129	127
	@6	Correlation Coefficient	,226**	,293**	1,000	,149
		Sig. (2-tailed)	,009	,001	.	,094
		N	131	129	132	128
	@22	Correlation Coefficient	,184*	,235**	,149	1,000
		Sig. (2-tailed)	,038	,008	,094	.
		N	128	127	128	129

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Ελέγξαμε τη συσχέτιση μεταξύ του φύλου και των 45 ερωτήσεων και προέκυψε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των ετών εργασίας και της ερώτησης 27 με βάση τους δείκτες Kendall's tau_b και Spearman's Rho. Η ερώτηση 27 αφορά κατά πόσο και αν ο ηγέτης εφιστά την προσοχή όταν ο/η υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται στα standards. Το γεγονός ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών υποδηλώνει ότι ίσως παίζει ρόλο το φύλο και υπάρχει μια τάση προς διάκριση με βάση το αν ο υπάλληλος είναι άντρας ή γυναίκα. Αυτό θα μπορούσε να μελετηθεί περαιτέρω σε μελλοντική έρευνα είτε στον ίδιο οργανισμό με μεγαλύτερο δείγμα είτε με εξέταση της συγκεκριμένης ερώτησης και σε άλλους φορείς του δημοσίου.

Πίνακας 22 , Συσχέτιση φύλου με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας

Correlations			φύλο	@27
Kendall's tau_b	φύλο	Correlation Coefficient	1,000	,219**
		Sig. (2-tailed)	.	,005
		N	132	132
	@27	Correlation Coefficient	,219**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	.
		N	132	133
Spearman's rho	φύλο	Correlation Coefficient	1,000	,246**
		Sig. (2-tailed)	.	,004
		N	132	132
	@27	Correlation Coefficient	,246**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.
		N	132	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Ελέγξαμε τη συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και των 45 ερωτήσεων και προέκυψε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ηλικίας και των ερωτήσεων 9,25,37 και 45 με βάση τον δείκτη Kendall's tau_b και των ερωτήσεων 9,25 και 37 με βάση τον δείκτη Spearman's Rho. Η ερώτηση 9 αφορά την αισιοδοξία για το μέλλον, η ερώτηση 25 το αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης, η ερώτηση 37 το αν ανταποκρίνεται ο ηγέτης αποτελεσματικά στις ανάγκες των υπαλλήλων που σχετίζονται με τη δουλειά και η ερώτηση

45 την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ο παράγοντας της αισιοδοξίας είναι λογικό να σχετίζεται με την ηλικία το ίδιο και ο παράγοντας της αυτοπεποίθησης. Αυτό που εντυπωσιάζει στα συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι η αίσθηση της ομαδικότητας η οποία φαίνεται να σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ηλικία. Θα περίμενε κανείς όλες οι ηλικιακές ομάδες να αισθάνονται εξίσου ότι είναι μέλη μιας ομάδας.

Πίνακας 23 , Συσχέτιση ηλικίας με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας

			Correlations				
			@9	@25	@37	@45	Ηλικία
Kendall's tau_b	@9	Correlation Coefficient	1,000	,195**	,482**	,401**	-,205**
		Sig. (2-tailed)	.	,008	,000	,000	,008
		N	132	130	128	131	125
	@25	Correlation Coefficient	,195**	1,000	,351**	,351**	-,161*
		Sig. (2-tailed)	,008	.	,000	,000	,038
		N	130	131	127	130	124
	@37	Correlation Coefficient	,482**	,351**	1,000	,588**	-,176*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,026
		N	128	127	129	128	122
	@45	Correlation Coefficient	,401**	,351**	,588**	1,000	-,155*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,049
		N	131	130	128	132	125
Ηλικία	Correlation Coefficient	-,205**	-,161*	-,176*	-,155*	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,008	,038	,026	,049	.	
	N	125	124	122	125	126	
Spearman's rho	@9	Correlation Coefficient	1,000	,228**	,545**	,461**	-,244**
		Sig. (2-tailed)	.	,009	,000	,000	,006
		N	132	130	128	131	125
	@25	Correlation Coefficient	,228**	1,000	,404**	,404**	-,183*
		Sig. (2-tailed)	,009	.	,000	,000	,042
		N	130	131	127	130	124
	@37	Correlation Coefficient	,545**	,404**	1,000	,657**	-,203*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,025

	N	128	127	129	128	122
@45	Correlation Coefficient	,461**	,404**	,657**	1,000	-,173
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,053
	N	131	130	128	132	125
Ηλικία	Correlation Coefficient	-,244**	-,183*	-,203*	-,173	1,000
	Sig. (2-tailed)	,006	,042	,025	,053	.
	N	125	124	122	125	126

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

Ελέγξαμε τη συσχέτιση μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και των 45 ερωτήσεων και προέκυψε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της ερώτησης 17 με βάση τον δείκτη Kendall's tau_b και με βάση τον δείκτη Spearman's Rho. Η ερώτηση 17 έχει να κάνει με την αναβλητικότητα του ηγέτη στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Το φύλο φαίνεται να παίζει ρόλο στην αντιμετώπιση της αναβλητικότητας του/της προϊσταμένου/ης.

Πίνακας 24, Συσχέτιση φύλου προϊσταμένου με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας

			Correlations					
			Φύλοπ ροΐστα μένου	Ερώτηση 1	@9	@17	@25	@37
Kendall's tau_b	Φύλοπ ροΐστα μένου	Correla tion Coeffici ent	1,000	-,148	,030	,199*	-,005	,013
		Sig. (2- tailed)	.	,072	,708	,013	,955	,877
		N	129	124	128	128	127	125
	Ερώτηση 1	Correla tion Coeffici ent	-,148	1,000	,267**	-,094	,315**	,343*
		Sig. (2- tailed)	,072	.	,000	,195	,000	,000

		N	124	128	127	127	126	124
	@9	Correlation Coefficient	,030	,267**	1,000	,080	,195**	,482*
		Sig. (2-tailed)	,708	,000	.	,270	,008	,000
		N	128	127	132	130	130	128
	@17	Correlation Coefficient	,199*	-,094	,080	1,000	,002	,052
		Sig. (2-tailed)	,013	,195	,270	.	,976	,481
		N	128	127	130	131	129	127
	@25	Correlation Coefficient	-,005	,315**	,195**	,002	1,000	,351*
		Sig. (2-tailed)	,955	,000	,008	,976	.	,000
		N	127	126	130	129	131	127
	@37	Correlation Coefficient	,013	,343**	,482**	,052	,351**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,877	,000	,000	,481	,000	.
		N	125	124	128	127	127	129
Spearman's rho	Φύλοπροϊσταμένου	Correlation Coefficient	1,000	-,162	,033	,222*	-,005	,014
		Sig. (2-tailed)	.	,072	,709	,012	,955	,878
		N	129	124	128	128	127	125
	Ερώτηση 1	Correlation Coefficient	-,162	1,000	,309**	-,107	,371**	,386*
		Sig. (2-tailed)	,072	.	,000	,233	,000	,000

	N	124	128	127	127	126	124
@9	Correlation Coefficient	,033	,309**	1,000	,101	,228**	,545*
	Sig. (2-tailed)	,709	,000	.	,253	,009	,000
	N	128	127	132	130	130	128
@17	Correlation Coefficient	,222*	-,107	,101	1,000	-,007	,075
	Sig. (2-tailed)	,012	,233	,253	.	,941	,400
	N	128	127	130	131	129	127
@25	Correlation Coefficient	-,005	,371**	,228**	-,007	1,000	,404*
	Sig. (2-tailed)	,955	,000	,009	,941	.	,000
	N	127	126	130	129	131	127
@37	Correlation Coefficient	,014	,386**	,545**	,075	,404**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,878	,000	,000	,400	,000	.
	N	125	124	128	127	127	129

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

5.6. Δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach

Ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach είναι ένα μέτρο αξιολόγησης της αξιοπιστίας των απαντήσεων που δίνει το δείγμα, αλλά και της δομής του ίδιου του ερωτηματολογίου. Μια υψηλή τιμή αυτού του δείκτη (συνήθως μεγαλύτερη από 0,7) χρησιμοποιείται για να αποδειχτεί ότι η αξιοπιστία της έρευνας είναι υψηλή. Στη δική μας περίπτωση, ο συντελεστής Alpha του Cronbach είναι 0,932 καθιστώντας εξαιρετικά αξιόπιστη την έρευνα.

Πίνακας 25 , Δείκτης αξιοπιστίας έρευνας Alpha - Cronbach

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,932	,934	49

Πηγή: Ίδιοι υπολογισμοί παρούσας έρευνας

6 . Συμπεράσματα - Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μετά την ανάλυση των ευρημάτων με τη βοήθεια του Excel και του SPSS προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα. Οι ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου χωρίζονται με βάση το MLQ σε 12 κατηγορίες. Στο σημείο αυτό θα εξεταστούν τα αποτελέσματα συγκριτικά μεταξύ των ερωτημάτων αυτών των 12 κατηγοριών.

Αρχικά, η πρώτη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed)». Στην ομάδα αυτή εξετάζεται η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους/στις υφισταμένους/ες του από τη θέση την οποία κατέχει. Προκύπτει από την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηθέντων ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ τους, νιώθουν υπερήφανοι/ες για την συνεργασία τους, είναι ικανοποιημένοι/ες από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη τους, τον σέβονται, πιστεύουν ότι η θέση τους συνεπάγεται ότι βάζει πάνω από όλα το καλό του συνόλου και δε λειτουργεί με γνώμονα το ατομικό συμφέρον και αναγνωρίζουν την αυταρχική προσέγγιση ηγεσίας με την οποία διοικούνται.

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior)». Στην ομάδα αυτή εξετάζεται η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους/στις υφισταμένους/ες του με τη συμπεριφορά που επιλέγει. Σχετίζεται με τον βαθμό ενσωμάτωσης της κουλτούρας του οργανισμού στον τρόπο διοίκησης του/της εκάστοτε προϊσταμένου/ης. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι μάλλον ακολουθείται διαφορετική προσέγγιση ηγεσίας στα διαφορετικά τμήματα της Βουλής. Ως επί το πλείστον, όμως, οι ηγέτες δέχονται τη λογική, την κουλτούρα και τη νοοτροπία της κεντρικής διοίκησης της Βουλής, την ενσωματώνουν στη δική τους λογική και τις δικές τους ηθικές αξίες και προτάσσουν την συλλογικότητα και την αίσθηση εκπλήρωσης ενός κοινού σκοπού στους/στις υφισταμένους/ες.

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων αφορά το «Εμπνευσμένο Κίνητρο». Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης φαίνεται ότι οι ηγέτες της Βουλής δημιουργούν ένα εξαιρετικά θετικό εργασιακό

κλίμα με τη στάση και συμπεριφορά τους. Αντιμετωπίζουν το εργασιακό μέλλον με αισιοδοξία, θετικότητα, οργάνωση επιμέρους στόχων, με χαρά, ενθουσιασμό, ικανοποίηση από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να μεταδίδουν αυτή την ευφορία και στους/στις υφιστάμενους/νές τους οι οποίοι/ες νιώθουν ότι έχουν κίνητρο και κινητοποιούνται από τη συμπεριφορά του ηγέτη. Το θετικό κλίμα και η σιγουριά που τους μεταδίδει, τους οδηγεί στη λήψη μεγαλύτερης ικανοποίησης από την εργασία τους.

Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Πνευματική Διέγερση». Η ομάδα αυτή αφορά την επαγρύπνηση του ηγέτη, την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της δικής του δημιουργικότητας, ευφυΐας, μετάδοσης γνώσης. Σύμφωνα με την έρευνα αρκετοί/ές από τους/τις προϊσταμένους/ες της Βουλής είναι συνεχώς σε εγρήγορση και αναζήτηση πρωτοποριακών και πρωτότυπων λύσεων, εφαρμόζουν νέες τακτικές και μεθόδους, έχουν εκπαιδευτικό ρόλο για τους/τις υφιστάμενους/ες τους και ενίοτε λειτουργούν και ως πρότυπο για αυτούς/ές δίνοντάς τους νέες προοπτικές.

Η πέμπτη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Ατομική Εξέταση». Η ομάδα αυτή εξετάζει τον ηγέτη ως μέντορα. Ο ηγέτης αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα και τα ταλέντα των υφισταμένων του, χωρίς να παραμελεί την αποδοτικότητα της ομάδας. Ενδιαφέρεται έμπρακτα για τα όνειρα, τις φιλοδοξίες, τους μελλοντικούς στόχους των υφισταμένων του και γίνεται αρωγός της προσπάθειάς τους για εξέλιξη. Στο πλαίσιο της Βουλής, φαίνεται ότι γίνεται προσπάθεια από τους προϊστάμενους των τμημάτων να δοθούν ευκαιρίες στους υπαλλήλους να αναδειχθούν και να μην αντιμετωπίζονται ανταγωνιστικά.

Η έκτη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Ενδεχόμενη Ανταμοιβή». Η ομάδα αυτή σχετίζεται με την αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων από τον/την προϊστάμενο/η τους. Φαίνεται ότι ο ηγέτης αναγνωρίζει την προσπάθεια των εργαζομένων της Βουλής, είναι εκεί για αυτούς όποτε τον χρειάζονται, δίνει σαφείς οδηγίες και εντολές, ξεκαθαρίζει σαφώς τους ρόλους και τις αρμοδιότητες του καθενός, θέτει σαφείς στόχους και όρια αρμοδιοτήτων και αναγνωρίζει και την προσπάθεια και το αποτέλεσμα.

Η έβδομη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active)». Η συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων εξετάζει κατά πόσο ο ηγέτης λειτουργεί προνοητικά ή κατασταλτικά όσον αφορά στα τυχόν λάθη ή/και παραλείψεις που συμβαίνουν. Προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι/ες της Βουλής λειτουργούν κατασταλτικά στα λάθη και τα προβλήματα όταν αυτά προκύπτουν και δεν δίνουν έμφαση ή βαρύτητα στην πρόνοια. Ασκούν πολύ τακτικά εποπτικό ρόλο και εντρυφούν στον εντοπισμό λαθών αντί να δίνουν σημασία σε διοικητικά θέματα. Ο ρόλος τους επικεντρώνεται στο να εποπτεύουν και να αξιολογούν τους/τις υφιστάμενους/ες τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Η όγδοη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive)». Η ομάδα αυτή σχετίζεται με την προηγούμενη και φαίνεται ότι ο/η προϊστάμενος/η από τη μια δίνει

ελευθερία πρωτοβουλιών στους/στις εργαζομένους/ες όσον αφορά στην επίλυση προβλημάτων, από την άλλη, όμως παρεμβαίνει όταν αυτά αποκτήσουν μεγαλύτερη σοβαρότητα ή έκταση. Έχει την ευρύτερη εικόνα και είναι σε θέση να αντιληφθεί από πού τυχόν θα προκύψει ένα νέο πρόβλημα, ωστόσο δεν προνοεί και δεν δίνει έμφαση στην έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων. Βέβαια, από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι η πραγματικότητα βρίσκεται κάπου στη μέση καθώς η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αναγνωρίζει ότι δεν περιμένει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν χρόνια ή μέχρι οι επιπτώσεις τους να είναι ανεπανόρθωτες. Ωστόσο, γίνεται ξεκάθαρο ότι δεν δίνεται έμφαση στην πρόνοια αλλά στην καταπολέμηση των προβλημάτων.

Η ένατη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Ηγεσία Laissez – Faire». Από τη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων προκύπτει ότι ο ηγέτης δεν ασχολείται με μικρές κλίμακας προβλήματα, αλλά βρίσκεται πάντα εκεί για τους/τις υφισταμένους/ες του όταν προκύψει πραγματική ανάγκη. Δεν φοβάται την ανάληψη ευθύνης και για αυτό το λόγο δεν καθυστερεί στη λήψη αποφάσεων, ωστόσο αν και δρα αποτελεσματικά όταν ανακύπτουν ζητήματα που άπτονται των ευθυνών του, φαίνεται ότι δεν δρα εξίσου άμεσα και έγκαιρα.

Η δέκατη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Επιπλέον Προσπάθεια». Όπως υποδηλώνει και ο τίτλος της ομάδας, σχετίζεται με την ικανότητα του ηγέτη να προκαλεί έμπνευση και κίνητρο για υπεραπόδοση. Στην περίπτωση της Βουλής φαίνεται ότι αυτό επιτυγχάνεται σε γενικές γραμμές. Ο ηγέτης βγάζει τον καλύτερο εαυτό των υφισταμένων του, λειτουργεί ο ίδιος ως πρότυπο για τους/τις ίδιους/ες παρακινώντας τους να βελτιωθούν, τους/τις κινητοποιεί ώστε να υπερπροσπαθήσουν με συνέπεια να υπεραποδώσουν και νιώθουν θετικά για αυτό το αποτέλεσμα καθώς πιστεύουν ότι είναι σημαντικόί/ές για τον ηγέτη τους και το περιβάλλον εργασίας τους.

Η ενδέκατη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Αποδοτικότητα». Η αποδοτικότητα έχει να κάνει κυρίως με τον ηγέτη. Οι εργαζόμενοι/ες της Βουλής φαίνεται πως κρίνουν ως αποτελεσματικό και αποδοτικό τον ηγέτη τους, νιώθουν ότι εκπροσωπεί σε ανώτερα κλιμάκια τις δικές τους ανάγκες και επιθυμίες και ότι λειτουργεί προς το συμφέρον τους και θεωρούν ότι και ως μέλη της ομάδας και οι ίδιοι/ες είναι αποτελεσματικοί/ές και αποδοτικοί/ές αφού είναι ο ηγέτης τους.

Η δωδέκατη ομάδα ερωτήσεων αφορά την «Ικανότητα». Νιώθουν ικανοποιημένοι/ες από το επίπεδο συνεργασίας με τον/την προϊστάμενο/η τους και από τον τρόπο με τον οποίο αυτός/αυτή τους διοικεί. Κρίνουν ότι η συμπεριφοράς ηγεσίας που ακολουθούνται, εφαρμόζουν κατάλληλα στο πλαίσιο του οργανισμού στον οποίο εργάζονται και είναι ευχαριστημένοι/ες με την απόδοση και την συνεργασία τους.

Όσον αφορά τα εμπόδια της έρευνας, αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετοί ερωτηθέντες ίσως να μην είναι εξοικειωμένοι με τη διάκριση εννοιών όπως ο μάντζερ και ο ηγέτης και εξαιτίας

του μορφωτικού τους επιπέδου, και εξαιτίας της μεθοδολογίας που ακολουθείται στο οργανόγραμμα της Βουλής και τη μορφή διοίκησης που εφαρμόζεται από τον/την εκάστοτε προϊστάμενο/η. Ωστόσο, το δείγμα κρίνεται επαρκές και τα αποτελέσματα αξιόπιστα όπως φάνηκε και στην ενότητα 5.6. Αξίζει, επίσης, να αναφερθεί ότι οι συμμετέχοντες επέδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και ενθουσιασμό γεγονός που αποδεικνύεται και από τα σχόλια – παρατηρήσεις που έκαναν στα ερωτηματολόγια και την ανατροφοδότηση που έκαναν στη γράφουσα.

Υπάρχουν, ωστόσο, αρκετοί περιορισμοί στην παρούσα έρευνα. Αρχικά, το μέγεθος του δείγματος θεωρείται σχετικά μικρό (133 συμμετέχοντες σε 1200 περίπου εργαζόμενους/ες στη Βουλή) και αυτό μειώνει κάπως τη στατιστική σημαντικότητα των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η έρευνα της διπλωματικής εργασίας είναι μελέτη περίπτωσης ενός αρκετά εξειδικευμένου δημόσιου οργανισμού με πολύ συγκεκριμένη και καθορισμένη δομή σε έναν εξειδικευμένο κλάδο του Δημόσιου Τομέα που ενδέχεται να μην έχει παρόμοιο στη Δημόσια Διοίκηση. Επιπροσθέτως, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μια δημόσια υπηρεσία και κατά τη διεξαγωγή της, υπήρξαν περιστατικά που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κάποιοι υπάλληλοι δεν εξέφρασαν αβίαστα την άποψή τους και υπήρχε μεγάλη επιφυλακτικότητα ως προς την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της.

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας εργασίας μπορεί να πει κανείς ότι υπάρχει περαιτέρω ανάγκη για βελτίωση στη διοίκηση της Βουλής των Ελλήνων, με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων και την προσπάθεια για εγκαθίδρυση νοοτροπίας συνεργασίας, αξιοκρατίας και υψηλής αποδοτικότητας. Από την πλευρά των γενικών χαρακτηριστικών των ατόμων που απάντησαν στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν άτομα ηλικίας 46 – 55, σε μεγάλο ποσοστό γυναίκες και με την πλειοψηφία των εργαζομένων να εργάζονται πάνω από 10 χρόνια στη Βουλή. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό επιτυχίας της αξιολόγησης και της στοχοθεσίας. Η διοίκηση μέσω στόχων που εφαρμόζεται πια στην Βουλή, μπορεί να συνδράμει προς τη σωστή κατεύθυνση και να εξαλειφθούν παράγοντες που οδηγούν στην αδιάφορη ηγεσία. Η ανάδειξη ηγετών μέσω ενός συστήματος αξιοκρατίας και δυνατότητας αναρρίχησης σε ηγετικές θέσεις των αξιοκρατικά κατάλληλων εργαζομένων, δείχνει να σχετίζεται με θετικά αποτελέσματα για τη Βουλή και την ευημερία των εργαζομένων σε αυτήν.

Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν να επαναληφθεί η παρούσα σε μεγαλύτερο δείγμα αν είναι δυνατό ακόμη και σε ολόκληρο τον πληθυσμό εργαζομένων της Βουλής. Επειδή, ωστόσο, αυτό είναι ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα αυτό που θα μπορούσε άμεσα να εξεταστεί με βάση τα δεδομένα της παρούσας έρευνας είναι η επίδραση πιθανής εσωτερικής εκπαίδευσης των υπαλλήλων σε ζητήματα ηγεσίας και η επακόλουθη σκοπιά τους μετά την εφαρμογή των γνώσεών τους. Πιο συγκεκριμένα, θα είχε ενδιαφέρον να

εξεταστεί με το ίδιο ή παρόμοιο σε δημογραφικά στοιχεία δείγμα, αν οι συμμετέχοντες έχουν την ίδια άποψη για τα ζητήματα ηγεσίας και στρατηγικής διοίκησης μετά τη συμμετοχή και παρακολούθηση από μέρους τους κάποιου σεμιναρίου ηγεσίας. Αυτό θα άλλαζε ίσως τη θεωρητική σκοπιά με την οποία αντιμετωπίζουν διοικητικά ζητήματα της καθημερινότητάς τους και ίσως οι απαντήσεις τους διαφοροποιούνταν μετά από μια εκπαιδευτική διαδικασία.

Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι να εφαρμοστεί το ίδιο ερωτηματολόγιο σε παρόμοιο δείγμα ενός άλλου δημόσιου οργανισμού όπως σε έναν Δήμο ή σε μια υπηρεσία ΙΚΑ και να γίνει σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών. Με αυτόν τον τρόπο θα διεξάγονταν συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση που έχει η ηγεσία σε διαφορετικούς εργασιακούς τομείς πάντα όμως στο πλαίσιο του δημοσίου.

Τέλος, μια πρόταση για έρευνα στο μέλλον θα ήταν να εξεταστεί το ίδιο ερωτηματολόγιο από τη σκοπιά μόνο των προϊσταμένων και να απαντηθεί δύο φορές: μια με το τι θεωρούν ως σωστές απαντήσεις – τι θα έπρεπε δηλαδή να ισχύει – και μια με το τι πραγματικά ισχύει. Αν οι διαφορές μεταξύ των ερωτηματολογίων είναι στατιστικά σημαντικές αυτό θα παρουσιάσει εξαιρετικό ενδιαφέρον σχετικά με τους παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν τους ηγέτες να εφαρμόσουν τη βέλτιστη στρατηγική διοίκησης και τους πιθανούς τρόπους επιδιόρθωσης αυτής της κατάστασης.

Βιβλιογραφία

Αναγνώστου Ι. (2004). *Η λειτουργία του Προϊστάμενου στη Δημόσια Διοίκηση*. Επιβλέπων: Τσέκος Θεόδωρος, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Αθήνα.

ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397(2005). «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν.3230/2004) – Μεθοδολογία στοχοθεσίας»

Καταραχιά Α. (2008). *Ηγετικοί ρόλοι και ηγετική συμπεριφορά*. Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Ανοιχτά ακαδημαϊκά μαθήματα του Τμήματος,

https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/AF101/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1_3_%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF%20%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CE%B9%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC.pdf

Κωστογιάννη Π. (2004). *Ηγεσία – Μια σύγχρονη επιχείρηση*. Εισηγητής: Τραχανάς Κωνσταντίνος, ΤΕΙ Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης, Άρτα.

Μαγουλιανίτης Β. Γ. (2011). *Μορφές Ηγεσίας και Όραμα στην Ελληνική Αστυνομία*. Διδακτορική Διατριβή Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Μαδούρος Σ. (2012). *Διοίκηση μέσω στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας*. Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου, 9^η εκπαιδευτική σειρά.

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

Ν.3230/04 Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Φραγκιαδάκης Γ.(2015). *Ηγεσία στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης*. 18η Διημερίδα Πανεπιστήμιο Κρήτης.

Φωτόπουλος Νι. (2013). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.

Χριστοπούλου Σ. (2008). Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους., Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, ΙΘ Έκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Αθήνα.

Avolio Bruce & Bass Bernard (1991). *The full-range of leadership development*. Binghamton, NY:Center for Leadership Studies.

Bryson M. J., Crosby C. B., & Bloomberg L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management, *Public Administration Review*, Vol. 74, Issue 4, pp. 445 – 456.

Bryson M. J. (2017). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Wiley & Sons.

Carver J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. John Wiley & Sons.

Batool, B. F. (2014). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, Antioch 4.3., March 2014, pp.84-94.

Blake R. &, Mouton J. (1981). Management by Grid Principles or Situationalism: Which?, *Group and Organization Management* , Vol. 6 (4), pp.439-455

Featherstone K. (2014). External conditionality and the debt crisis: the “Troika” and public administration reform in Greece, *Journal of European Public Policy*, Vol. 22, Issue 22.

Goleman D. (2013). *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, Russia.

Hersey P. & Blanchard K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal* Vol. 23 (5), pp.26-34.

Joyce Paul (2015). *Strategic Management in the Public Sector*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.

Kuipers S. B., Higgs M., Kickert W., Tummers L., Van der Voet G. J., (2013). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review, *Public Administration Review*, Vol. 92, Issue 1, pp. 1 – 20.

Kyriakou, D. I. Grigoriou, F.Chapsa (2012). *Leader or manager in the public sector in economic crisis?*. Παρουσιάσεις ΕΣΔΟ 25-27/5/2012, pp.208-221.

Lampropoulou M. &, Oikonomou G., (2016). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 142.

Mandell B. & Pherwani S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17 (3), pp. 387-404.

Hal G. R. (2003). *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass, 3rd Edition.

Rowold J. (2005). Multifactor *Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation*. Mind Garden Inc.

Ryback David (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*, Routledge

Sewon K. Egan, T. M. & Moon M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes and performance in public organizations: a comparative international study. *Sage Journals*, Vol. 34, Issue 3.

Tannenbaum R. & Schmidt W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.

Van der Voet J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, Volume 32, Issue 3, June 2014, pp. 373-382.

Montgomery Van Wart (2003). Public sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, March/ April 2003, Vol.63, No.2.

Montgomery Van Wart (2015). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. 2nd Edition, Routledge.

Montgomery Van Wart (2017). *Leadership in public organizations*. 3rd edition, Routledge.

Vroom Victor & Yetton Philip (1973). *Leadership and Decision – Making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.

Κατάλογος Πινάκων

- Πίνακας 1, Τύποι εργασίας και τύποι ακολούθων
- Πίνακας 2, Ιστορική αναδρομή θεωριών ηγεσίας
- Πίνακας 3, Φύλο ερωτηθέντων
- Πίνακας 4, Ηλικία ερωτηθέντων
- Πίνακας 5, Ειδικότητα ερωτηθέντων
- Πίνακας 6, Επίπεδο σπουδών ερωτηθέντων
- Πίνακας 7, Έτη εργασίας στη Βουλή
- Πίνακας 8, Φύλο προϊσταμένου
- Πίνακας 9, Έλεγχος κανονικότητας «Εξιδανικευμένης Επιρροής (attributed)»
- Πίνακας 10, Έλεγχος κανονικότητας «Εξιδανικευμένης Επιρροής (behavior)»
- Πίνακας 11, Έλεγχος κανονικότητας «Εμπνευσμένο κίνητρο»
- Πίνακας 12, Έλεγχος κανονικότητας «Πνευματική διέγερση»
- Πίνακας 13, Έλεγχος κανονικότητας «Ατομική εξέταση»
- Πίνακας 14, Έλεγχος κανονικότητας «Ενδεχόμενη ανταμοιβή»
- Πίνακας 15, Έλεγχος κανονικότητας «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active)»
- Πίνακας 16, Έλεγχος κανονικότητας «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive)»
- Πίνακας 17, Έλεγχος κανονικότητας «Ηγεσία Laissez - Faire»
- Πίνακας 18, Έλεγχος κανονικότητας «Επιπλέον προσπάθεια»
- Πίνακας 19, Έλεγχος κανονικότητας «Αποδοτικότητα»
- Πίνακας, 20 Έλεγχος κανονικότητας «Ικανοποίηση»
- Πίνακας 21 , Συσχέτιση ετών εργασίας στη Βουλή με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας
- Πίνακας 22 , Συσχέτιση φύλου με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας
- Πίνακας 23 , Συσχέτιση ηλικίας με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας
- Πίνακας 24, Συσχέτιση φύλου προϊσταμένου με τις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας
- Πίνακας 25 , Δείκτης αξιοπιστίας έρευνας Alpha - Cronbach

Κατάλογος Γραφημάτων

- Γράφημα 1, Φύλο ερωτηθέντων
- Γράφημα 2, Ηλικία ερωτηθέντων
- Γράφημα 3, Ειδικότητα ερωτηθέντων
- Γράφημα 4, Επίπεδο σπουδών ερωτηθέντων
- Γράφημα 5, Έτη εργασίας στη Βουλή
- Γράφημα 6, Φύλο προϊσταμένου
- Γράφημα 7, Κατανομή Ερώτησης 1
- Γράφημα 8, Κατανομή Ερώτησης 2
- Γράφημα 9, Κατανομή Ερώτησης 3
- Γράφημα 10, Κατανομή Ερώτησης 4
- Γράφημα 11, Κατανομή Ερώτησης 5
- Γράφημα 12, Κατανομή Ερώτησης 6
- Γράφημα 13, Κατανομή Ερώτησης 7
- Γράφημα 14, Κατανομή Ερώτησης 8
- Γράφημα 15, Κατανομή Ερώτησης 9
- Γράφημα 16, Κατανομή Ερώτησης 10
- Γράφημα 17, Κατανομή Ερώτησης 11
- Γράφημα 18, Κατανομή Ερώτησης 12
- Γράφημα 19, Κατανομή Ερώτησης 13
- Γράφημα 20, Κατανομή Ερώτησης 14
- Γράφημα 21, Κατανομή Ερώτησης 15
- Γράφημα 22, Κατανομή Ερώτησης 16
- Γράφημα 23, Κατανομή Ερώτησης 17
- Γράφημα 24, Κατανομή Ερώτησης 18
- Γράφημα 25, Κατανομή Ερώτησης 20
- Γράφημα 26, Κατανομή Ερώτησης 20
- Γράφημα 27, Κατανομή Ερώτησης 21

Γράφημα 28, Κατανομή Ερώτησης 23
Γράφημα 29, Κατανομή Ερώτησης 23
Γράφημα 30, Κατανομή Ερώτησης 24
Γράφημα 31, Κατανομή Ερώτησης 25
Γράφημα 32, Κατανομή Ερώτησης 27
Γράφημα 33, Κατανομή Ερώτησης 27
Γράφημα 34, Κατανομή Ερώτησης 28
Γράφημα 35, Κατανομή Ερώτησης 29
Γράφημα 36, Κατανομή Ερώτησης 30
Γράφημα 37, Κατανομή Ερώτησης 31
Γράφημα 38, Κατανομή Ερώτησης 32
Γράφημα 39, Κατανομή Ερώτησης 33
Γράφημα 40, Κατανομή Ερώτησης 34
Γράφημα 41, Κατανομή Ερώτησης 35
Γράφημα 42, Κατανομή Ερώτησης 36
Γράφημα 43, Κατανομή Ερώτησης 37
Γράφημα 44, Κατανομή Ερώτησης 38
Γράφημα 45, Κατανομή Ερώτησης 39
Γράφημα 46, Κατανομή Ερώτησης 40
Γράφημα 47, Κατανομή Ερώτησης 41
Γράφημα 48, Κατανομή Ερώτησης 42
Γράφημα 49, Κατανομή Ερώτησης 43
Γράφημα 50, Κατανομή Ερώτησης 44
Γράφημα 51, Κατανομή Ερώτησης 45

Κατάλογος Αναφορών

1. www.minadmin.gov.gr

- Νομική, πολιτικές, κοινωνικές επιστήμες
- Οικονομικά και μάνατζμεντ
- Πολυτεχνείο
- Ανθρωπιστικές επιστήμες
- Ιατρική
- Θετικές επιστήμες

4. Ποιο είναι το ανώτατο επίπεδο σπουδών το οποίο έχετε ολοκληρώσει;

- Στοιχειώδης
- Δευτεροβάθμια
- ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα
- ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών
- Διδακτορικός τίτλος σπουδών

5. Πόσα έτη εργάζεστε στη Βουλή;

- 0-5
- 5-10
- 10-15
- Άνω των 15 ετών

6. Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;

7. Πόσα άτομα απασχολούνται στο τμήμα που εργάζεστε (περίπου):

8. Το φύλο του προϊσταμένου σας: Α Θ

Σας ζητείται να κρίνετε, πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενός σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές. Η αντιστοίχιση είναι η εξής:

- 0 Καθόλου,
- 1 Μία φορά στο τόσο,
2 μερικές φορές,
- 3 αρκετά συχνά,
4 συνήθως αν όχι πάντα

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου:

	Καθόλου	Μία φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως αν όχι πάντα
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	0	1	2	3	4
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.	0	1	2	3	4
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	0	1	2	3	4
4. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	0	1	2	3	4
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	0	1	2	3	4
6. Αναφέρεται στις δικές του/ της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	0	1	2	3	4
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	0	1	2	3	4
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	0	1	2	3	4
9. Μιλάει με	0	1	2	3	4

αισιοδοξία για το μέλλον.					
10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	0	1	2	3	4
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	0	1	2	3	4
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	0	1	2	3	4
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	0	1	2	3	4
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	0	1	2	3	4
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	0	1	2	3	4
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	0	1	2	3	4
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	0	1	2	3	4
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	0	1	2	3	4
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να	0	1	2	3	4

γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.					
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	0	1	2	3	4
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	0	1	2	3	4
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	0	1	2	3	4
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	0	1	2	3	4
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	0	1	2	3	4
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	0	1	2	3	4
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	0	1	2	3	4
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	0	1	2	3	4
29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	0	1	2	3	4
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	0	1	2	3	4
31. Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.	0	1	2	3	4
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την	0	1	2	3	4

ολοκλήρωση ενός έργου.					
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	0	1	2	3	4
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	0	1	2	3	4
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	0	1	2	3	4
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	0	1	2	3	4
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	0	1	2	3	4
39. Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	0	1	2	3	4
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	0	1	2	3	4
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	0	1	2	3	4
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	0	1	2	3	4
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της Βουλής.	0	1	2	3	4
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ	0	1	2	3	4

περισσότερα.					
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	0	1	2	3	4

Σχόλια και παρατηρήσεις (αν υπάρχουν) :

Ευχαριστούμε θερμά για τη συνεργασία.

Παράρτημα Β

Αποτελέσματα SPSS

Correlations

			@9	@13	@26	@36
Kendall's tau_b	@9	Correlation Coefficient	1,000	,623**	,576**	,478**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	132	130	130	132
	@13	Correlation Coefficient	,623**	1,000	,629**	,513**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	130	130	128	130
	@26	Correlation Coefficient	,576**	,629**	1,000	,538**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	130	128	131	131
	@36	Correlation Coefficient	,478**	,513**	,538**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	132	130	131	133
Spearman's rho	@9	Correlation Coefficient	1,000	,688**	,654**	,554**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	132	130	130	132
	@13	Correlation Coefficient	,688**	1,000	,704**	,575**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	130	130	128	130
	@26	Correlation Coefficient	,654**	,704**	1,000	,604**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	130	128	131	131
	@36	Correlation Coefficient	,554**	,575**	,604**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	132	130	131	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Ερώτηση 2	@8	@32	@30
Kendall's tau_b	Ερώτηση 2	Correlation Coefficient	1,000	,461**	,349**	,318**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	131	131	126	130
	@8	Correlation Coefficient	,461**	1,000	,373**	,444**

		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	131	133	128	132
	@32	Correlation Coefficient	,349**	,373**	1,000	,550**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	126	128	128	127
	@30	Correlation Coefficient	,318**	,444**	,550**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	130	132	127	132
Spearman's rho	Ερώτηση 2	Correlation Coefficient	1,000	,523**	,406**	,364**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	131	131	126	130
	@8	Correlation Coefficient	,523**	1,000	,425**	,505**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	131	133	128	132
	@32	Correlation Coefficient	,406**	,425**	1,000	,610**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	126	128	128	127
	@30	Correlation Coefficient	,364**	,505**	,610**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	130	132	127	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			@15	@19	@29	@31
Kendall's tau_b	@15	Correlation Coefficient	1,000	,210**	,145*	,543**
		Sig. (2-tailed)	.	,004	,044	,000
		N	131	130	131	131
	@19	Correlation Coefficient	,210**	1,000	,451**	,152*
		Sig. (2-tailed)	,004	.	,000	,034
		N	130	132	132	132
	@29	Correlation Coefficient	,145*	,451**	1,000	,137
		Sig. (2-tailed)	,044	,000	.	,057
		N	131	132	133	133
	@31	Correlation Coefficient	,543**	,152*	,137	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,034	,057	.
		N	131	132	133	133
Spearman's rho	@15	Correlation Coefficient	1,000	,246**	,168	,607**
		Sig. (2-tailed)	.	,005	,055	,000
		N	131	130	131	131
	@19	Correlation Coefficient	,246**	1,000	,519**	,168

	Sig. (2-tailed)	,005	.	,000	,054
	N	130	132	132	132
@29	Correlation Coefficient	,168	,519**	1,000	,159
	Sig. (2-tailed)	,055	,000	.	,067
	N	131	132	133	133
@31	Correlation Coefficient	,607**	,168	,159	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,054	,067	.
	N	131	132	133	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Ερώτηση 1	@11	@16	@35	
Kendall's tau_b	Ερώτηση 1	Correlation Coefficient	1,000	,178*	,295**	,321**
		Sig. (2-tailed)	.	,016	,000	,000
		N	128	128	127	127
	@11	Correlation Coefficient	,178*	1,000	,335**	,307**
		Sig. (2-tailed)	,016	.	,000	,000
		N	128	132	131	131
	@16	Correlation Coefficient	,295**	,335**	1,000	,409**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	127	131	132	131
	@35	Correlation Coefficient	,321**	,307**	,409**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	127	131	131	132
Spearman's rho	Ερώτηση 1	Correlation Coefficient	1,000	,209*	,341**	,359**
		Sig. (2-tailed)	.	,018	,000	,000
		N	128	128	127	127
	@11	Correlation Coefficient	,209*	1,000	,371**	,361**
		Sig. (2-tailed)	,018	.	,000	,000
		N	128	132	131	131
	@16	Correlation Coefficient	,341**	,371**	1,000	,467**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	127	131	132	131
	@35	Correlation Coefficient	,359**	,361**	,467**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	127	131	131	132

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Ερώτηση 4	@22	@24	@27	
Kendall's tau_b	Ερώτηση 4	Correlation Coefficient	1,000	,252**	,185*	,205**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,015	,006
		N	127	125	126	127
	@22	Correlation Coefficient	,252**	1,000	,348**	,116
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,113
		N	125	129	128	129
	@24	Correlation Coefficient	,185*	,348**	1,000	,226**
		Sig. (2-tailed)	,015	,000	.	,002
		N	126	128	130	130
	@27	Correlation Coefficient	,205**	,116	,226**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	,113	,002	.
		N	127	129	130	133
Spearman's rho	Ερώτηση 4	Correlation Coefficient	1,000	,282**	,211*	,228**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,017	,010
		N	127	125	126	127
	@22	Correlation Coefficient	,282**	1,000	,398**	,136
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,125
		N	125	129	128	129
	@24	Correlation Coefficient	,211*	,398**	1,000	,243**
		Sig. (2-tailed)	,017	,000	.	,005
		N	126	128	130	130
	@27	Correlation Coefficient	,228**	,136	,243**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,010	,125	,005	.
		N	127	129	130	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Ερώτηση 3	@12	@17	@20	
Kendall's tau_b	Ερώτηση 3	Correlation Coefficient	1,000	,204**	,002	,222**
		Sig. (2-tailed)	.	,005	,979	,003
		N	129	126	128	124
	@12	Correlation Coefficient	,204**	1,000	,249**	,433**
		Sig. (2-tailed)	,005	.	,001	,000
		N	126	130	128	125
	@17	Correlation Coefficient	,002	,249**	1,000	,174*

		Sig. (2-tailed)	,979	,001	.	,019
		N	128	128	131	126
	@20	Correlation Coefficient	,222**	,433**	,174*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,019	.
		N	124	125	126	128
Spearman's rho	Ερώτηση 3	Correlation Coefficient	1,000	,232**	,000	,258**
		Sig. (2-tailed)	.	,009	,997	,004
		N	129	126	128	124
	@12	Correlation Coefficient	,232**	1,000	,290**	,496**
		Sig. (2-tailed)	,009	.	,001	,000
		N	126	130	128	125
	@17	Correlation Coefficient	,000	,290**	1,000	,198*
		Sig. (2-tailed)	,997	,001	.	,026
		N	128	128	131	126
	@20	Correlation Coefficient	,258**	,496**	,198*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	,026	.
		N	124	125	126	128

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			@5	@7	@28	@33
Kendall's tau_b	@5	Correlation Coefficient	1,000	,585**	,417**	,382**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	131	130	130	130
	@7	Correlation Coefficient	,585**	1,000	,500**	,392**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	130	132	131	131
	@28	Correlation Coefficient	,417**	,500**	1,000	,503**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	130	131	132	131
	@33	Correlation Coefficient	,382**	,392**	,503**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	130	131	131	132
Spearman's rho	@5	Correlation Coefficient	1,000	,637**	,473**	,434**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	131	130	130	130
	@7	Correlation Coefficient	,637**	1,000	,553**	,438**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	130	132	131	131

@28	Correlation Coefficient	,473**	,553**	1,000	,575**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	130	131	132	131
@33	Correlation Coefficient	,434**	,438**	,575**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	130	131	131	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			@39	@42	@44
Kendall's tau_b	@39	Correlation Coefficient	1,000	,745**	,733**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	129	126	129
	@42	Correlation Coefficient	,745**	1,000	,783**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	126	130	130
	@44	Correlation Coefficient	,733**	,783**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	129	130	133
Spearman's rho	@39	Correlation Coefficient	1,000	,826**	,794**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	129	126	129
	@42	Correlation Coefficient	,826**	1,000	,850**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	126	130	130
	@44	Correlation Coefficient	,794**	,850**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	129	130	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			@37	@40	@43	@45
Kendall's tau_b	@37	Correlation Coefficient	1,000	,584**	,622**	,588**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	129	128	128	128
	@40	Correlation Coefficient	,584**	1,000	,589**	,650**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	128	132	131	131
	@43	Correlation Coefficient	,622**	,589**	1,000	,608**

		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	128	131	132	131
	@45	Correlation Coefficient	,588**	,650**	,608**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	128	131	131	132
Spearman's rho	@37	Correlation Coefficient	1,000	,646**	,683**	,657**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	129	128	128	128
	@40	Correlation Coefficient	,646**	1,000	,655**	,725**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	128	132	131	131
	@43	Correlation Coefficient	,683**	,655**	1,000	,664**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	128	131	132	131
	@45	Correlation Coefficient	,657**	,725**	,664**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	128	131	131	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			@38	@41
Kendall's tau_b	@38	Correlation Coefficient	1,000	,681**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	132	131
	@41	Correlation Coefficient	,681**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	131	132
Spearman's rho	@38	Correlation Coefficient	1,000	,748**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	132	131
	@41	Correlation Coefficient	,748**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	131	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).