



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ΕΔ)
ΣΗΜΕΡΑ, ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙ-
ΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΠΡΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ
ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΟΥΣ »

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΙΑΝΝΑΚΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΓΙΩΡΓΟΣ ΧΑΤΖΗΝΙΚΟΛΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ΕΔ) ΣΗΜΕΡΑ, ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΠΡΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΟΥΣ »

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΙΑΝΝΑΚΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΓΙΩΡΓΟΣ ΧΑΤΖΗΝΙΚΟΛΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

Περίληψη (Στην Ελληνική).....	6
Περίληψη (Abstract).....	8
Ευχαριστίες.....	9
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>10</u>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΗΓΕΣΙΑ-MANATZMENT

1.1 Εισαγωγή.....	13
1.2 Ορισμός Ηγεσίας-Ηγέτη.....	13
1.3 Ηγεσία και Μάνατζμεντ.....	17
1.4 Στόχοι Ηγεσίας και Μάνατζμεντ.....	20
1.5 Ηγεσία και Άσκηση Εξουσίας.....	21
1.6 Θεωρίες Ηγεσίας.....	23
1.6.1 Θεωρία των Χαρακτηριστικών.....	23
1.6.2 Θεωρίες Συμπεριφοράς.....	24
1.6.2.1 Θεωρία X και Y.....	27
1.6.3 Θεωρίες Ηγεσίας που Σχετίζονται με την Κατάσταση.....	29
1.6.3.1 Το Μοντέλο Ηγεσίας του Fred Fiedler.....	30
1.6.3.2 Το Μοντέλο Πορείας Στόχου.....	31
1.6.3.3 Η Θεωρία του Κύκλου Ζωής.....	32
1.6.3.4 Το Μοντέλο Ηγεσίας των Vroom-Yetton.....	33
1.6.3.5 Το Μοντέλο της Κάθετης Διάδασης.....	33
1.6.3.6 Η Θεωρία της Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους.....	34

1.6.4 Σύγχρονες Αντιλήψεις περί Ηγεσίας.....	35
1.6.4.1 Χαρισματική Ηγεσία.....	35
1.6.4.2 Μετασηματιστική Ηγεσία.....	37
1.6.4.3 Συναλλακτική Ηγεσία.....	41
1.6.4.4 Το Πλήρες Εύρος του Μοντέλου της Ηγεσίας.....	42
1.7 Ηθική και Ηγεσία.....	44
1.8 Εμπιστοσύνη και Ηγεσία.....	45
1.9 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

2.1 Ηγεσία και Αποτελέσματα-Απόδοση.....	50
2.2 Ηγετική Συμπεριφορά και η Σημασία της.....	53
2.3 Χαρακτηριστικά-Ικανότητες Αποτελεσματικών Ηγετών.....	59
2.3.1 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ηγετών.....	60
2.3.2 Ικανότητες Αποτελεσματικών Ηγετών.....	64
2.4 Το Αναγκαίο Στρατιωτικό Ηγετικό Μοντέλο.....	67
2.4.1 Γνωρίσματα-Ιδιότητες του Στρατιωτικού Ηγέτη.....	69
2.4.2 Ικανότητες του Στρατιωτικού Ηγέτη.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1.1 Γενικά.....	72
-------------------	----

3.1.2	Κινητοποίηση Προσωπικού-Θεωρίες της Παρακίνησης.....	72
3.1.2.1	Η Θεωρία του Maslow.....	75
3.1.2.2	Η Θεωρία του Herzberg.....	77
3.1.2.3	Η Θεωρία Αναγκών του McClelland.....	80
3.1.2.4	Η Θεωρία της Προσδοκίας του Victor Vroom.....	81
3.1.3	Αίσθημα Δικαιοσύνης και Επιβράβευση.....	82
3.1.4	Ενδυνάμωση.....	84
3.1.5	Η Δύναμη του οράματος.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

4.1	Παρουσίαση Περιβάλλοντος.....	86
4.2	Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	90
4.2.1	Σκοπός Έρευνας.....	90
4.2.2	Ερευνητικά Ερωτήματα.....	90
4.3	Μεθοδολογία Έρευνας.....	90
4.3.1	Συμμετέχοντες.....	90
4.3.2	Δείγμα.....	91
4.3.3	Επιλογή Μεθόδου.....	91
4.4	Διαδικασία Έρευνας.....	92
4.5	Σχέδιο Αναλύσεων.....	94
4.5.1	Περιγραφική Ανάλυση.....	96
4.5.2	Ανάλυση Παραγόντων- Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	100

4.5.3	Ανάλυση Συσχετίσεων.....	106
4.5.4	Σχολιασμός Αποτελεσμάτων.....	108
4.5.5	Σύνοψη-Επίλογος.....	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.	Συμπεράσματα.....	117
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	120
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
	Παράρτημα "Α" (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ).....	125
	Παράρτημα "Β" (Πίνακας Συσχετίσεων1).....	132
	Παράρτημα "Γ" (Πίνακας 2).....	133
	Παράρτημα "Δ" (Πίνακας 3).....	134

«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ΕΔ) ΣΗΜΕΡΑ, ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΠΡΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΤΟΥΣ»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ), η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί το θεμέλιο και το αναπόσπαστο στοιχείο για την επιτυχή εκτέλεση της αποστολής τους.

Σκοπός αυτή της διατριβής ήταν, να διερευνήσει τις απόψεις μονίμων Αξιωματικών της Εθνικής Φρουράς (ΕΦ), για το ρόλο της ηγεσίας στη διοίκηση και παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού των ΕΔ, για την επίτευξη των στόχων και της αποστολής τους. Στο πλαίσιο αυτό, έγινε αρχικά μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος και ακολούθως πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη συμμετοχή 118 ανώτερων και κατωτέρων Αξιωματικών της ΕΦ. Ειδικότερα μέσω της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, επιχειρήθηκε να διευκρινιστεί το επιθυμητό ηγετικό στυλ και η κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά που επιζητούν τα άτομα από τους προϊσταμένους τους, τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη και τα κίνητρα που επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού και συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι Αξιωματικοί επιθυμούν το ηγετικό στυλ το οποίο είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη (achievement –oriented style) και αντίστοιχα, ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στην εργασία ή δόμηση έργου (task oriented ή initiating structure), ή αλλιώς ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και ικανότητες του στρατιωτικού ηγέτη, γενικά τα αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα και σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία που αναπτύχθηκε. Διαπιστώθηκε γενικά θετική συμφωνία των συμμετασχόντων στην έρευνα. Ξεχώρισαν ηγετικά χαρακτηριστικά που αφορούσαν την ικανότητα του ηγέτη για αποτελεσματική διοίκηση, ενεργοποίηση και ενδυνάμωση των υφισταμένων, την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων, την καθοδήγηση του από ένα εμπνευσμένο όραμα, την ικανότητα επικοινωνίας, την ικανότητα του να δημιουργεί κουλτούρα και πνεύμα Μονάδας.

Ως σημαντικότερες πηγές κινητοποίησης αποτέλεσαν τα κίνητρα που αφορούσαν την ικανοποίηση των Αξιωματικών από το εργασιακό περιβάλλον και από την ιδιόμορφη φύση της εργασίας που επιτελούν. Ειδικότερα, τα κίνητρα που πηγάζουν από τη συναίσθηση της

ευθύνης και του καθήκοντος, την ιδιομορφία του στρατιωτικού λειτουργήματος και τις απαιτήσεις του και την ικανοποίηση τους από το περιεχόμενο της εργασίας που επιτελούν, αποτέλεσαν τα στοιχεία εκείνα τα οποία ήταν στις προτεραιότητες επιλογής των Αξιωματικών για κινητοποίηση.

«THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE ARMED FORCES (AF) TODAY, AS A DETERMINING FACTOR FOR THE EFFECTIVE MANAGEMENT AND MOTIVATION OF HUMAN RESOURCES, TO ACHIEVE THE OBJECTIVES AND THEIR MISSION»

ABSTRACT

In the armed forces (AF), effective leadership is the foundation and integral to the successful execution of their mission.

The purpose of this study was to investigate the opinions of permanent officers of the National Guard (NG) on the role of leadership in the management and motivation of human resources of the Armed Forces to achieve the goals and mission. In this context, it was originally a theoretical approach and then conducted research involving 118 senior and junior officers of NG. Particular through the research methodology used, attempted to clarify the desired leadership style and the appropriate leadership behavior seeking individuals from their superiors, fundamental leadership characteristics and skills of an effective leader and incentives that affect staff performance and contribute to increase efficiency and achieve the organization's goals.

According to the results of the study, the officers want the leadership style that is goal-oriented (achievement-oriented style) and, respectively, a leading behavior that is oriented to work (task oriented or initiating structure), or otherwise interested in productivity.

Regarding the features and capabilities of the military leader, generally the results were expected and in line with the literature developed. It was generally positive agreement of participants in research. Rater characteristics were leading the leader's ability for efficient management, activation and strengthening existing ones, the ability of creative decision-making, guidance from an inspired vision, communication skills, the ability to create culture and spirit Unit.

As major sources of mobilization were the incentives related to the satisfaction of the Officers of the workplace and of the peculiar nature of the work performed. In particular, the incentives arising from the sense of responsibility and duty, the peculiarity of the military office and its requirements and their satisfaction with the content of work performed were those items that were priorities in the selection of officers for mobilization.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της εκπόνησης αυτής της διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γιώργο Χατζηνικόλα για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον αντικείμενο που ανταποκρίνεται απόλυτα στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα καθώς και στην συμπαράσταση του καθ' όλη την διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

Επίσης, με την ολοκλήρωση της φοίτησης μου, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου, στους καθηγητές μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, για τη συμβολή τους στην επίτευξη αυτού του στόχου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη στήριξη και κατανόηση που είχα καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αλλαγές που συντελούνται σήμερα, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, επηρεάζουν όλο το φάσμα της οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής ζωής χωρίς να αφήνουν ανεπηρέαστο και τον τομέα των Ενόπλων Δυνάμεων. Στο παρελθόν τα πράγματα δεν ήταν τόσο πολύπλοκα και οι συνθήκες του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνταν οι οργανισμοί δεν ήταν τόσο απαιτητικές. Οι οργανισμοί πλέον έχουν αλλάξει πλεύση και από τον παραδοσιακό τους στόχο που δεν ήταν άλλος από τη δημιουργία αξίας με την μεγιστοποίηση του κέρδους, έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους και σε άλλους τομείς, όπως είναι η στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και η ποιότητα της ηγεσίας. Η ηγεσία σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα για την επιβίωση και επιτυχία των οργανισμών.

Μέσα στο νέο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, επιχειρησιακό, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί, οι οργανισμοί για να είναι αποτελεσματικοί και να υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών, έχουν ανάγκη από ποιοτική και ικανή ηγεσία έτσι ώστε μέσα από την αποτελεσματική διοίκηση τους, να επιτυγχάνονται οι στόχοι και η αποστολή τους. Η βασική επιδίωξη της άσκησης της διοίκησης σε ένα οργανισμό είναι, να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις και τις ικανότητες, να εργασθούν μαζί μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους και ειδικότερα την αποστολή του οργανισμού. Η ουσία της ηγεσίας είναι η αποτελεσματικότητα και η απόδοση. Σε αυτή την προσπάθεια, πρωταρχική σημασία κατέχει ο παράγοντας άνθρωπος ο οποίος είτε σαν ηγέτης, είτε σαν υφιστάμενος, είναι αυτός που θα δώσει την ώθηση, το πάθος, τον ενθουσιασμό, τις τεχνικές και τις μεθόδους και θα ανακαλύψει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και θα τις αξιοποιήσει.

Σκοπός της διατριβής είναι μέσα από την ανάπτυξη του θέματος και μέσω της ερευνητικής προσέγγισης, να αναδείξει το ρόλο και τη σημασία της ηγεσίας στις ΕΔ, στη διοίκηση, οργάνωση και διεύθυνση του προσωπικού, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή τους. Στο πλαίσιο αυτό, να προσδιορίσει στυλ ηγεσίας και την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, να εντοπίσει τα βασικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη και τέλος να διερευνήσει τις βασικές παραμέτρους υποκίνησης και απόκτησης ικανοποιημένου προσωπικού.

Στις ΕΔ, η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί το θεμέλιο και το αναπόσπαστο στοιχείο για την επιτυχή εκτέλεση της αποστολής τους. Είναι το στοιχείο εκείνο που συμβάλλει στην

επαύξηση της μαχητικής ικανότητας και αποτελεί πολλαπλασιαστική ισχύος κατά τη διάρκεια των επιχειρήσεων. Προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις ενός ολοένα πολύπλοκου και αβέβαιου περιβάλλοντος, οι ΕΔ έχουν ανάγκη από αποτελεσματικούς, ευφυείς και ικανούς σωματικά και πνευματικά ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, οι οποίοι να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις, να αντιλαμβάνονται το περιβάλλον γύρω τους, να μαθαίνουν γρήγορα να έχουν όραμα, να κάνουν αλλαγές και μέσα από τη σωστή διαχείριση των υφισταμένων-συνεργατών τους, αυτοί να φθάνουν σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και απόδοσης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στην διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας και ως αρχιτέκτονες του οργανισμού καθορίζουν και προωθούν το όραμα του. Έχουν την ικανότητα να παρακινούν σε συνεχή βάση τα μέλη της ομάδας τους, διαθέτουν μια αστείρευτη πηγή σύλληψης κινήτρων, τα οποία έχουν ρίζες σε πραγματικές ανάγκες του προσωπικού. Η διάγνωση των αναγκών απαιτεί πραγματική μαεστρία γιατί είναι διαφορετικές όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά και στο ίδιο άτομο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του. Οι πραγματικοί ηγέτες θα πρέπει να διακατέχονται από ακεραιότητα χαρακτήρα και να παραμένουν ειλικρινείς με λόγια και πράξεις έτσι ώστε να κερδίζουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των υφισταμένων τους. Αυτή η εμπιστοσύνη αποτελεί και το θεμέλιο για την επαγγελματική πρόοδο και επιτυχία.

Στη παρούσα διατριβή και στην ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, διερευνήθηκαν οι απόψεις μονίμων Αξιωματικών της ΕΦ (ανωτέρων-κατωτέρων), οι οποίοι ασκούν ή είχαν ασκήσει οποιασδήποτε μορφής διοίκηση προσωπικού. Δεν εξετάστηκαν οι απόψεις ανωτάτων Αξιωματικών, ούτε μονίμων ή εθελοντών Υπαξιωματικών και κληρωτών οπλιτών, προκειμένου τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν να αφορούν το συγκεκριμένο ομοιογενές μίγμα και να περιορισθούν διάφοροι εξωγενείς παράγοντες. Στην εξαγωγή των οποιωνδήποτε συμπερασμάτων, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η χρονική περίοδος που πραγματοποιήθηκε η έρευνα και απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια, εν μέσω οικονομικής κρίσης, με τις αποδοχές των Αξιωματικών να παρουσιάζονται αισθητά μειωμένες ενώ αντίθετα το κόστος ζωής να έχει αυξηθεί σημαντικά.

Για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, παρουσιάζεται αρχικά μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Αναπτύσσονται οι έννοιες και βασικές θεωρίες περί ηγεσίας και μάνατζμεντ, οι σύγχρονες αντιλήψεις περί ηγεσίας, ο ρόλος της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι θεωρίες κινήτρων και οι παράγοντες ενεργοποίησης-παρακίνησης του προσωπικού. Τέλος, παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε δείγμα μονίμων Αξιωματικών της ΕΦ, που επιλέγηκε με τυχαία δειγματοληψία,

για διερεύνηση των απόψεών τους. Αναλύθηκαν τα αποτελέσματα και έγινε εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τα κεφάλαια 1 έως 3, αποτελούν το θεωρητικό μέρος της διατριβής και παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Στο κεφάλαιο 4, παρουσιάζεται η ερευνητική προσέγγιση του θέματος και στο κεφάλαιο 5 γίνεται εξαγωγή συμπερασμάτων. Ειδικότερα στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες της ηγεσίας και του μάνατζμεντ και γίνεται μια ανασκόπηση των κυριότερων θεωριών και μοντέλων της ηγεσίας. Στο Κεφάλαιο 2, επιχειρείται μια σύνδεση της ηγεσία με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και γίνεται μια παρουσίαση των κυριότερων χαρακτηριστικών και ικανοτήτων του αποτελεσματικού ηγέτη.

Το Κεφάλαιο 3, αναφέρεται στην κινητοποίηση του προσωπικού και στις αντίστοιχες θεωρίες κινήτρων.

Το Κεφάλαιο 4, παρουσιάζεται η ερευνητική προσέγγιση του θέματος και τέλος στο κεφάλαιο 5 γίνεται εξαγωγή των κυριότερων συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΗΓΕΣΙΑ - MANAGEMENT

1.1 Εισαγωγή

Σήμερα, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, διάφοροι οργανισμοί και ειδικότερα οι ΕΔ, γίνεται όλο και πιο σύνθετο και πολύπλοκο και η δυνατότητα αλλαγής των δομών και στρατηγικών τους και η προσαρμογή τους στις νέες απαιτήσεις, αποτελεί υψίστης σημασίας προτεραιότητα για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία τους. Κατά συνέπεια καθίσταται απόλυτα αναγκαία, η ανάπτυξη εκείνων των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς εκ μέρους των ηγετικών στελεχών που θα οδηγήσουν ένα οργανισμό γενικά, στην επίτευξη των στόχων και της αποστολής του. Σήμερα περισσότερο από ποτέ άλλοτε, το προσωπικό για να φθάσει σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και απόδοσης, απαιτεί κατάλληλο χειρισμό, τεχνικές παρακίνησης και κίνητρα τα οποία έχουν ρίζες στις πραγματικές του ανάγκες.

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει απασχολήσει την παγκόσμια βιβλιογραφία με σημαντικές αναφορές και πολλούς προσδιορισμούς και προσεγγίσεις από διακεκριμένους μελετητές και επιστήμονες. Όλοι οι ερευνητές και μελετητές συμφωνούν και υποστηρίζουν ότι ηγεσία αποτελεί και διαδραματίζει τον κρίσιμότερο παράγοντα επιτυχίας των οργανισμών. Για τον σκοπό, αυτό μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίδουν μεγάλη σημασία, δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά και αφιερώνουν αρκετό χρόνο για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών τους.

Παρά την τόσο μεγάλη σπουδαιότητα και έμφαση που δίδεται στην ηγεσία παραμένουν σημαντικές και κρίσιμες οι απόψεις, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, σχετικά με το τι είναι ηγεσία και ηγέτης και σε τι διαφέρουν από το μάνατζμεντ και τον μάνατζερ.

1.2 Έννοια-Ορισμός Ηγεσίας-Ηγέτη

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία, υπάρχουν πλήθος ορισμοί της έννοιας της ηγεσίας και οι μελέτες που έχουν δημοσιευθεί και δημοσιεύονται για το θέμα αυτό είναι χιλιάδες. Επιχειρώντας καταρχήν μια εννοιολογική προσέγγιση του θέματος, μπορούμε ανατρέχοντας στα διάφορα ερμηνευτικά λεξικά, να συνοψίσουμε ότι η λέξη "Ηγέτης" προέρχεται από το αρχαίο ρήμα Ηγέομαι-Ηγούμαι, είμαι επικεφαλής, είμαι οδηγός, δείχνω το δρόμο, είμαι αρχηγός, προπορεύομαι και είναι το πρόσωπο που βρίσκεται στην κορυφή της εξουσίας και

γενικότερα επηρεάζει και ελέγχει ένα σύνολο σε πολιτικό, κοινωνικό, ιδεολογικό επίπεδο¹. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι, ηγέτης είναι το άτομο που μέσα από μια σύνθετη διεργασία, χρησιμοποιεί προσωπικά του στοιχεία (πίστη, πεποιθήσεις, αξίες, ήθος, χαρακτήρας γνώσεις και δεξιότητες) με σκοπό να επηρεάσει άλλους, ώστε να επιτύχει σε μία αποστολή καθήκον ή στόχο και να διευθύνει έναν οργανισμό με τρόπο κατανοητό και συνεκτικό.

Η ηγεσία στηρίζεται στην κινητοποίηση των άλλων ατόμων, πράγμα που επιτυγχάνεται εξασφαλίζοντας και διατηρώντας την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Είναι η τέχνη της παρακίνησης των υφισταμένων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους με ζήλο και εμπιστοσύνη, συνεισφέροντας έτσι στους οργανωσιακούς-επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους, το μέγιστο δυναμικό τους. Είναι ακόμη, η ικανότητα να βλέπει και να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα κίνητρα για τον καθένα και η ικανότητα να εμπνέει. Η ηγεσία είναι μια σχέση και λειτουργία ανάμεσα στον ηγέτη (leader), τον οπαδό-ακόλουθο (follower), τη κατάσταση που υπάρχει και τον προς επίτευξη στόχο.

Κάποιοι σημαντικοί ορισμοί της ηγεσίας είναι οι ακόλουθοι:

Ο Δ. Μπουραντάς, ορίζει την ηγεσία ως την διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον².

Ο R. E. Riggio, ορίζει την ηγεσία ως την ικανότητα να κατευθύνεις την ομάδα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού³.

Ο R. M. Stodgill, ορίζει την ηγεσία ως την διαδικασία επηρεασμού ενός οργανισμού (ή ομάδας ατόμων μέσα στον οργανισμό) στην προσπάθεια του για επίτευξη ενός στόχου ή σκοπού⁴.

Ηγεσία γενικά σημαίνει, η ιδιότητα ενός ατόμου που προΐσταται σε μια ομάδα. Στην τυπική ηγεσία, χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, με την έννοια του ανθρώπινου παράγοντα, αναφέρει ο Γιάννης Χολέβας⁵.

¹ Γ. Μπαμπινιώτης, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, 2006, Κέντρο Λεξικολογίας.

² Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ197.

³ R. E. Riggio, Industrial / Organizational Psychology, 2003, New York: Prentice Hall.

⁴ R. M. Stodgill, Leadership, membership and organization, Psychological Bulletin, vol.47, 1950, p.1-14

⁵ Χολέβας Κ. Ιωάννης: «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995.

Η ικανότητα έμπνευσης, εμπιστοσύνης και υποστήριξης ατόμων, που είναι απαραίτητα για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, είναι η ηγεσία κατά τον Andrew Dubrin⁶.

Στο Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς, αναφέρεται ότι, ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής, καθοδήγησης σε άτομα ή ομάδα ατόμων από πρόσωπο που διαθέτει ηγετικές ικανότητες με σκοπό να τους κατευθύνει σε ενέργειες για την επίτευξη ενός κοινού αναγνωρισμένου σκοπού. Η ηγετική ικανότητα αναφέρεται στην ποιότητα της συμπεριφοράς ορισμένων ατόμων, μέσα από την οποία μπορούν να καθοδηγούν ανθρώπους ή τις δραστηριότητές τους σε μία οργανωμένη προσπάθεια. Ηγεσία είναι πρωτίστως δράση και μάλιστα αποτελεσματική, ικανή να οδηγήσει στην επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Είναι ανάληψη πρωτοβουλίας και οργανωτικής διάρθρωσης στο πλαίσιο της ομάδας και τέλος είναι τόνωση των κινήτρων που ωθούν σε δραστηριότητα τα μέλη της ομάδας με ταυτόχρονη ενίσχυση της ενότητας και της συνοχής της. Ορίζεται επίσης, ως στρατιωτική ηγεσία, η διαδικασία επηρεασμού των υφισταμένων, με σκοπό την εκπλήρωση του καθήκοντος με ζήλο και εμπιστοσύνη και την εκτέλεση της αποστολής με πίστη και αφοσίωση με ενδεχόμενο τη θυσία στο πεδίο της μάχης. Είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής και καθοδήγησης των υφισταμένων για την επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής και την επίτευξη των τεθέντων Αντικειμενικών Σκοπών⁷.

Στο Εγχειρίδιο ADP 6-22/2012 του Αμερικανικού Στρατού, αναφέρεται ως ηγεσία, η διαδικασία κινητοποίησης του προσωπικού με την παροχή σκοπού, κατεύθυνσης και κινήτρων για την εκπλήρωση της αποστολής και τη βελτίωση του οργανισμού⁸.

Στο Εγχειρίδιο Εκστρατείας EE181-1/1989, του Γενικού Επιτελείου Στρατού, ορίζεται ως ηγεσία, η τέχνη να επηρεάζεις και να κατευθύνεις τους άλλους με τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίζεις την εμπιστοσύνη, την υπακοή, το σεβασμό, τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων και την πιστή και αφοσίωσή τους, για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού⁹.

Συνοψίζοντας τις διάφορες απόψεις για την ηγεσία, καταλήγουμε στο ότι: ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας στα πλαίσια μιας οργανωμένης ομάδας, από άτομο ξεχωριστό για τις ικανότητές του, που από μια ιεραρχικά ανώτερη ή ανώτατη θέση εμπνέει, επηρεάζει και κατευθύνει τα άτομα, έτσι ώστε να κερδίζει την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και τη συνεργασία τους με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού σκοπού και την υπεροχή ολόκληρης της ομάδας.

⁶ J. Andrew Dubrin: «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2004

⁷ Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του ΣΞ, ΓΕΣ/ΔΝΣΗ ΔΟΓΜΑΤΟΣ, Δεκ. 2002, Αθήνα, σελ. 7-9

⁸ ADP 6-22, Army Leadership, Department of the Army, August, 2012, p. 1-2

⁹ EE 181-1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ σελ/ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών/1^ο /1989, σελ. 3-4

Εκείνοι οι οποίοι θέλουν να δουν αν είναι πραγματικοί ηγέτες αυτό που χρειάζεται να κάνουν, είναι να κοιτάξουν πίσω τους να δουν αν τους ακολουθούν.

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί, ανεξάρτητα από την εποχή που έχουν διατυπωθεί και τον επιστημονικό χώρο από όπου προέρχονται, συμφωνούν ότι στην ηγεσία περιλαμβάνονται, οι ικανότητες του ατόμου, η δυνατότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς μιας ομάδας με κοινωνική οργάνωση προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά συγκεκριμένοι στόχοι και η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και ομάδας.

Εκείνο όμως που δεν διευκρινίζουν και που παρά τις πολλές μελέτες παραμένει ανοιχτό, είναι το από πού αντλεί το άτομο-ηγέτης τη δύναμη να επηρεάζει την ομάδα. Είναι δηλαδή η δύναμή του απόρροια των εξαιρετικών ικανοτήτων του ή της θέσης που κατέχει; Από την απάντηση που θα δώσουμε σ' αυτό το ερώτημα, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό η περί ηγεσίας και ηγέτη αντίληψή μας, το αν δηλαδή θα τον θεωρήσουμε ως προσωπικότητα ικανή να εμπνέει, να ενθουσιάζει, να πείθει, να κατευθύνει ανοίγοντας νέους ορίζοντες, ή ως το ιεραρχικά ισχυρό άτομο που ενεργοποιεί τα υπόλοιπα στην εφαρμογή νόμων, κανόνων, διατάξεων, υποδείξεων μέσω αμοιβής και τιμωρίας.

Με βάση τους ανωτέρω ορισμούς, όπως επισημαίνει ο Δ. Μπουραντάς, δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία της έννοιας της ηγεσίας. Πρώτον, είναι η άσκηση επιρροής (influence) ενός ατόμου (ηγέτης-leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers) με αποτέλεσμα να λειτουργούν αποτελεσματικά, να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Το δεύτερο στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι ότι οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες ή ιδανικά ή ένα καλύτερο μέλλον¹⁰.

Εκτός από τους ορισμούς της ηγεσίας που εστιάζουν στις σχέσεις εξουσίας μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου, υπάρχουν και αυτοί που επικεντρώνονται στο συναίσθημα και στο πνεύμα συνεργασίας μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων ή καλύτερα συνεργατών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται επί του προκειμένου ότι, *"ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας, ανεβάζοντας την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες αποδόσεις"*¹¹.

¹⁰ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ198-199.

¹¹ Α. Δούρος, Ηγετικές Ικανότητες των Ηγετικών Στελεχών στην Ελλάδα, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 2003, <http://www.Morax.gr/mags>.

1.3 Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Για πολλούς, ηγεσία και μάνατζμεντ θεωρούνται όροι ταυτόσημοι, η ταύτιση όμως αυτή, δεν είναι σωστή. Μέχρι πριν λίγα χρόνια, τα βιβλία που ισχυρίζονταν ότι έχουν θέμα την ηγεσία, συχνά είχαν αντικείμενό τους το μάνατζμεντ. Η βασική διαφορά ανάμεσα στα δύο είναι, ότι η ηγεσία αφορά στην άσκηση επιρροής σε ανθρώπους για να σε ακολουθήσουν, ενώ το μάνατζμεντ εστιάζει στη διαχείριση των πόρων, των συστημάτων και των διεργασιών, στον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της λειτουργίας και των δραστηριοτήτων. Επίσης, η εννοιολογική τους διαφορά, δεν αφορά τα άτομα που ασκούν το μάνατζμεντ και την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίες. Δηλαδή ένα άτομο μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα και ηγεσία και μάνατζμεντ έτσι να είναι ταυτόχρονα και ηγέτης και μάνατζερ, γεγονός που είναι και επιθυμητό.

Ο Abraham Zaleznik, υποστηρίζει σε σχετικό άρθρο του στο Harvard Business Review ότι, οι διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς: (α) στις στάσεις απέναντι στους στόχους, (β) στις αντιλήψεις για την εργασία, (γ) στις σχέσεις με τους άλλους και (δ) στην αντίληψη που έχουν για τον εαυτό τους. Οι μάνατζερ τείνουν να υιοθετούν απρόσωπες, αν όχι παθητικές στάσεις απέναντι στους στόχους. Οι στόχοι προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού. Αντίθετα, οι ηγέτες υιοθετούν πιο προσωπικές και ενεργές στάσεις απέναντι στους στόχους, οι οποίοι εκφράζουν και τα δικά τους οράματα. Όσον αφορά τις αντιλήψεις για την εργασία, οι μάνατζερ εξετάζουν τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις και αποφασίζουν ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν νέους καινοτομικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που εντυπωσιάζουν. Οι μάνατζερ βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους και επικοινωνούν μαζί τους χρησιμοποιώντας "σήματα" αντί για "μηνύματα". Οι ηγέτες από την άλλη, αναπτύσσουν μαζί τους ισχυρές συναισθηματικές σχέσεις. Οι μάνατζερ επιδιώκουν τη σταθερότητα του οργανισμού ενώ οι ηγέτες είναι συνεχώς σε μία αναζήτηση του διαφορετικού και του καινούργιου¹².

Για τον John Kotter, η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο ξεχωριστά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης το καθένα από τα οποία έχει τη λειτουργία, τις δραστηριότητες και τα συστήματα που το υποστηρίζουν και τα δύο όμως, είναι απαραίτητα για την επιτυχία στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις. Χωρίς καλό μάνατζμεντ, οι σύγχρονοι οργανισμοί εμφανίζουν μια χαώδη κατάσταση και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία ενώ το καλό μάνατζμεντ συμβάλλει στην επίτευξη συνέπειας και τάξης. Αντίθετα, η

¹² Abraham Zaleznik, Μάνατζερ και Ηγέτες: Είναι διαφορετικοί; Harvard Business Review, Για την Ηγεσία, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 2003, σελ.67-93.

ηγεσία ασχολείται με την αντιμετώπιση των αλλαγών και τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει πολύ μεγάλη σπουδαιότητα διότι ο κόσμος έχει γίνει πιο ανταγωνιστικός και ευμετάβλητος. *"Ο στρατός σε περίοδο ειρήνης μπορεί συνήθως να επιβιώσει με καλή διαχείριση και μάνατζμεντ σε όλη την έκταση της ιεραρχίας, σε συνδυασμό με καλή ηγεσία που είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή. Όμως ο στρατός σε περίοδο πολέμου πρέπει να διαθέτει ικανούς ηγέτες σε όλα τα επίπεδα. Μέχρι στιγμής, κανένας δεν έχει βρει τη μέθοδο αποτελεσματικού μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού την ώρα της μάχης. Εκεί χρειάζεται ηγεσία"*¹³.

Η πραγματοποίηση αλλαγών στους οργανισμούς, αποτελεί μεγάλη ευθύνη της ηγεσίας, έχει τεράστια σημασία και είναι απαραίτητη και την επιτυχία τους στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η πραγματική πρόκληση είναι ο συνδυασμός της ισχυρής ηγεσίας και του ισχυρού μάνατζμεντ και η χρήση του ενός για την εξισορρόπηση του άλλου. Φυσικά, δεν είναι δυνατό όλοι να είναι καλοί και ως ηγέτες και ως μάνατζερ. Κάποιοι έχουν τη δυνατότητα να είναι άριστοι μάνατζερ αλλά να παρουσιάζουν αδυναμίες ως ηγέτες ενώ κάποιοι άλλοι διαθέτουν μοναδικές ηγετικές ικανότητες αλλά δεν μπορούν να γίνουν καλοί μάνατζερ¹⁴. Οι Bennis και Nanus υποστηρίζουν, ότι *"οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα"*¹⁵.

Ηγέτης δεν σημαίνει ανώτατο στέλεχος. Ηγέτης είναι οποιοδήποτε στέλεχος που εμπνέει μέσω οράματος και αξιών, κερδίζει την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των ανθρώπων, δημιουργεί υψηλές προσδοκίες – ιδανικά και κινητοποιεί τους ανθρώπους για την επίτευξή τους. Αποτελεί παράδειγμα και πρότυπο, προκαλεί το κατεστημένο, παίρνει πρωτοβουλίες, καινοτομεί και κάνει συνεχώς βελτιωτικές αλλαγές, δημιουργεί ευκαιρίες και τις αξιοποιεί, αναπτύσσει νέους ηγέτες και αφήνει ως κληρονομιά ένα καλύτερο οργανισμό.

Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί και να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο χωρίς να χρησιμοποιήσει τη δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο μάνατζερ διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητά του να επηρεάζει τους άλλους, πηγάζει από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του.

Ο ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που ασκεί επιρροή επάνω σε άλλα άτομα, τα οποία τον ακολουθούν πρόθυμα με τη θέλησή τους. Είναι αυτός που καταφέρνει να κερδίζει την

¹³ John P. Kotter, Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών, Harvard Business Review, Για την Ηγεσία, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 2003, σελ.46.

¹⁴ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ.201-202.

¹⁵ Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leadership: The strategies for taking charge. New York, NY: Harper & Row.

εμπιστοσύνη, την πίστη, την αφοσίωση, τον ενθουσιασμό άλλων ατόμων μέσω των οποίων επιτυγχάνει τους στόχους.

Πέραν των ανωτέρω προσεγγίσεων, όπως αναφέρει ο Δ. Μπουραντάς (2005), η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ, όπως και η έννοια "ηγέτης" είναι ευρύτερη αυτής του "μάνατζερ". Αυτό αποτελεί και την σημαντικότερη τους διαφορά μεταξύ τους. Για να επιτύχει ο ηγέτης τους στόχους του, να κάνει δηλαδή τους ανθρώπους, να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και να κερδίζει την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και τη διάθεση για ψηλές επιδόσεις δημιουργώντας ένα καλύτερο μέλλον, ασφαλώς ασκεί ταυτόχρονα και διοικητικές λειτουργίες (μάνατζμεντ), όπως οργάνωση, σχεδίαση, προγραμματισμό, συντονισμό, έλεγχο¹⁶. Στον Πίνακα 1.1 που ακολουθεί, παρατίθενται οι σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στις δύο έννοιες, μάνατζερ και ηγέτη :

ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-δοτή δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω των "κατωτέρων αναγκών"	Μεταδίδει το όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, "ανωτέρων" αναγκών.
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα
Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το "πώς"	Ενδιαφέρεται κυρίως για το "γιατί"
Επιλύει προβλήματα	Ευέλικτος
Άκαμπτος	Εμπνευστής
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βλέπει κοντά – βραχυπρόθεσμα	Βλέπει μακριά – μακροπρόθεσμα
Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους	Αναπτύσσει τους ανθρώπους
Μιλά στο μυαλό, δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική	Μιλά στην καρδιά, δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματα
Δίνει εντολές– ανταμοιβές – τιμωρεί	Περνά όραμα – ζητάει – πείθει
Εμπνέει φόβο	Προκαλεί εκτίμηση και ενθουσιασμό
Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Εφαρμόζει τακτική	Έχει στρατηγική

Πίνακας 1.1. Πηγή: Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, σελ.203.

¹⁶ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 203.

1.4 Στόχοι Ηγεσίας και Μάνατζμεντ

Κύριος στόχος του μάνατζμεντ σε ένα οργανισμό, είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους μέσω της επίτευξης όσον το δυνατό μεγαλύτερης αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας. Αντίθετα ο ηγέτης επιδιώκει¹⁷:

- α. Την δημιουργία οργανωτικού κλίματος.
- β. Να θέτει αισιόδοξους και τολμηρούς μακροπρόθεσμους στόχους για τη Μονάδα του και να εξασφαλίζει τη κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη τους.
- γ. Οι συνεργάτες του να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την επίτευξη των υψηλότερων δυνατών επιδόσεων στους στόχους που θέτει, για την πρόοδο και επιτυχία της Μονάδος.
- δ. Την δημιουργία επιχειρησιακού κλίματος που θα συμβάλει στη δημιουργία αισθήματος ασφαλείας και μονιμότητας στους εργαζομένους και θα τους κάνει να αισθάνονται και να λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα.
- ε. Την ανάπτυξη κλίματος ελεύθερης και αποτελεσματικής επικοινωνίας στον οργανισμό, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ανταλλάσσουν ελεύθερα και αποδοτικά τις ιδέες και τις απόψεις τους.
- στ. Την ενίσχυση και αυτοεκτίμηση των συνεργατών του.
- ζ. Την απελευθέρωση του δυναμισμού των εργαζομένων έτσι ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να ενεργούν αποτελεσματικά, και να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων.
- η. Την αντικατάσταση κατεστημένων λογικών και πρακτικών με άλλες καινοτόμες με σκοπό την πρόοδο και επιτυχία του οργανισμού.
- θ. Την ύπαρξη χρυσής τομής μεταξύ των προσωπικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων και των αναγκών του οργανισμού.
- ι. Την ανάπτυξη οράματος και την μετάδοση του στους συνεργάτες του. Την υπεράσπιση και διασφάλιση του οράματος του οργανισμού καθώς και των θεμελιωδών αρχών και αξιών αυτού.
- ια. Την όσον το δυνατό ταύτιση των στόχων του οργανισμού με τους στόχους των εργαζομένων.
- ιβ. Την ανάπτυξη άριστων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας των υφισταμένων (συνεργατών) του.

¹⁷ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 353.

ιγ. Να δημιουργήσει στη Μονάδα του, την κουλτούρα που απαιτείται για την επίτευξη αποτελεσματικότητας και διαρκούς επιτυχίας.

1.5 Ηγεσία και Άσκηση Εξουσίας

Η ηγεσία ως σχέση επιρροής ενός ατόμου στη συμπεριφορά ενός ή περισσότερων ανθρώπων ενέχει και την ύπαρξη σχέσεων ισχύος και εξουσίας μεταξύ του "αφεντικού" και των "υφισταμένων" του. Οι French και Raven διέκριναν πέντε παράγοντες στους οποίους βασίζεται η άσκηση ισχύος¹⁸:

α. Ισχύς Αυθεντίας

Είναι αποτέλεσμα των γνώσεων, των ικανοτήτων και των εμπειριών του ηγέτη. Το άτομο, θα ακολουθήσει αυτόν που είναι περισσότερο ειδικός, έχει γνώσεις και μεγάλη εμπειρία στον τομέα που δραστηριοποιείται. Αυτή η μορφή εξουσίας δεν βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αλλά σε προσωπικές πεποιθήσεις του υφισταμένου. Έτσι, διάφορες διακρίσεις του ηγέτη, ακαδημαϊκές και μη, είναι δυνατό να αυξήσουν την ισχύ του.

β. Ισχύς Αναφοράς

Αναφέρεται στο βαθμό αποδοχής, αναγνώρισης και θαυμασμού του ηγέτη από τον υφιστάμενο. Δηλαδή ο ηγέτης θεωρείται το ιδανικό σημείο αναφοράς ή με άλλα λόγια, το πρότυπο που διαθέτει τα ιδιαίτερα χαρίσματα που γίνονται θαυμαστά και που το άτομο επιθυμεί να ταυτιστεί μαζί του, ή αναζητά την επιβεβαίωση και την αποδοχή εκ μέρους του. Αυτός ο παράγοντας ενισχύεται όταν η συμπεριφορά του ηγέτη είναι φιλική και συνεργατική έναντι του υφισταμένου.

γ. Νόμιμη Ισχύς-Εξουσία

Είναι η ισχύς που αποκτά ο ηγέτης λόγω της θέσης που κατέχει στην διοικητική ιεραρχία του οργανισμού σύμφωνα με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο. Ο υφιστάμενος αναγνωρίζει ότι ο ηγέτης έχει νόμιμο δικαίωμα να κατέχει μια ανώτερη και υπεύθυνη θέση και να δίνει εντολές σε αυτόν, αναγνωρίζει με άλλα λόγια το δικαίωμα εξουσίας του ηγέτη.

δ. Ισχύς Αμοιβής

Είναι η δυνατότητα του ηγέτη να ανταμείβει τους υφιστάμενους του. Είναι η ισχύς που έχει ο ηγέτης να πείθει το προσωπικό ότι μέσω της δικής του ηγεσίας μπορούν να πετύχουν στόχους υψηλούς και να υλοποιήσουν το όραμα του οργανισμού και έτσι να ικανοποιήσουν και δικές τους ανάγκες και προσδοκίες που μπορεί να είναι μια μισθολογική αύξηση, μια προαγωγή, η ανάθεση μια υπεύθυνης θέσης ή ενός έργου.

¹⁸ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 351.

ε. **Ισχύς Καταναγκασμού-Τιμωρίας**

Αναφέρεται στη δύναμη του ηγέτη να επιβάλλει κάθε είδος ποινής στους υφισταμένους του οι οποίες μπορεί να αφορούν την επιβολή προστίμου, απόλυσης ή μείωσης μισθού. Στην ΕΦ, η δικαιοδοσία επιβολής ποινών και είδος αυτών, καθορίζεται σαφώς στους πειθαρχικούς κανονισμούς της. Αυτή η ισχύς του ηγέτη βασίζεται στο φόβο της τιμωρίας και είναι αντίθετη με την ισχύ της αμοιβής. Όπως αναφέρει ο καθηγητής Κάντας (1998), αυτή η μορφή ισχύος είναι αποτελεσματική μόνο βραχυπρόθεσμα, επειδή μακροπρόθεσμα οδηγεί στην αδιαφορία και την υπονόμευση¹⁹. Η απειλή του φόβου της τιμωρίας από τον ηγέτη, δεν πρέπει να είναι άμετρη και συνεχής, γιατί καταλήγει, σε εκφυλισμό του συναισθήματος του σεβασμού προς το πρόσωπο του, από τους υφισταμένους του.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει τους υφισταμένους του διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μια κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφοροποίηση προσδιορίζει και το ηγετικό του στυλ. Το στυλ αυτό είναι προϊόν²⁰:

α. Των στάσεων απέναντι στον άνθρωπο.

β. Της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί.

γ. Του ενδιαφέροντος που δείχνει για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (ανάπτυξη τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησης τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και της αναγνώρισης τους ως άτομα και ως προσωπικότητα).

Στον πίνακα 1.1, παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά στυλ ηγεσίας:

Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ		
Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζόμενου για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό	Ο μάνατζερ διατηρεί, όσο το δυνατό, περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	Νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι. «Δύσκολοι να διοικηθούν», οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.
Γραφειοκρατικό	Ο μάνατζερ «Διοικεί με βάση το βιβλίο». Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Βασί-	Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές, σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών, προμηθειών ή συμβά-

¹⁹ Α. Κάντας, Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.

²⁰ Λεων. Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα, Εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ240-241.

	ζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.	σεων). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.
Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό	Ο μάνατζερ συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με μεγάλη εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειασθεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους. Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.
Χαλαρό	Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική «μη ανάμιξης». Μεταβιβάζει, «παραλείπων τις υποχρεώσεις του», αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφιστάμενους του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

ΠΗΓΗ: J.P. Dascher & J. D. Ninemeier, Supervision in the Hospitality Industry, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1984, σελ. 49, στο Λεων. Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα, Εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ. 241.

Πίνακας 1.1

1.6 Θεωρίες Ηγεσίας

Η επιστημονική ενασχόληση με το θέμα της ηγεσίας δια μέσου των αιώνων, έχει να παρουσιάσει μεγάλο αριθμό θεωρήσεων με αρκετούς προβληματισμούς και προσεγγίσεις. Η παρουσίαση των κεντρικών ερωτημάτων που η καθεμία προσπαθεί να απαντήσει, βοηθούν σημαντικά στην κατανόηση του πολυσύνθετου αυτού φαινομένου. Οι πρόσφατες θεωρίες για την ηγεσία εστιάζουν στην προσωπικότητα, στις ικανότητες και την συμπεριφορά του ηγέτη.

1.6.1 Η Θεωρία των Χαρακτηριστικών

Η θεωρία των χαρακτηριστικών αναπτύχθηκε κυρίως τη δεκαετία του 1940 και 1950 και υποστηρίζει ότι, συγκεκριμένα άτομα γεννιούνται για να είναι ηγέτες και ότι διαθέτουν προσωπικότητα, κοινωνικά και φυσικά χαρακτηριστικά. Τα άτομα αυτά έχουν έντονα συναισθήματα, όραμα, έμπνευση, μεγάλες προσδοκίες και ενθουσιασμό. Δίνουν κίνητρα στους οπαδούς τους μέσα από το μετασχηματισμό των προσδοκιών τους. Είναι οι λεγόμενοι χαρισματικοί ηγέτες οι οποίοι έχουν όραμα, ανακαλύπτουν ή δημιουργούν ευκαιρίες, αμείβουν την καλή απόδοση και ενθαρρύνουν την συνεργασία μεταξύ των ατόμων²¹.

²¹ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 357-358.

Αρκετές μελέτες που αφορούσαν τα ηγετικά χαρακτηριστικά έδειξαν ότι, οι ηγέτες διαφέρουν από τους μη-ηγέτες, στην ευφυΐα, στην ικανότητα τους για ανάληψη πρωτοβουλίας, στην επιμονή που επιδεικνύουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, στην κατανόηση των αναγκών του προσωπικού, στην αντίληψη-κατανόηση των στόχων και της αποστολής, στην επιθυμία για ανάληψη ευθύνης και στην προτίμηση που δείχνουν για ανάληψη μια υπεύθυνης θέσης ελέγχου και υπεροχής²². Επίσης οι ηγέτες διαφέρουν από τους μη-ηγέτες στην ώθηση-δυναμισμό (για επίτευξη των στόχων, για ενέργεια, φιλοδοξία, επιμονή και πρωτοβουλία), στην επιθυμία να ηγηθούν, στην ειλικρίνεια και ακεραιότητα του χαρακτήρα, στην αυτοπεποίθηση, στην ικανότητα αντίληψης, και στην γνώση της επιχείρησης²³.

Πιο πρόσφατες έρευνες αναφέρουν ότι, οι ηγέτες διαθέτουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία περιλαμβάνει τα παρακάτω²⁴:

α. **Αυτογνωσία (self-awareness)**, η ικανότητα να αναγνωρίζεις και να αντιλαμβάνεσαι τις διαθέσεις σου, τα συναισθήματα, και τις ενέργειες σου, καθώς και τις επιπτώσεις που έχουν στους άλλους.

β. **Αυτορρύθμιση (self-regulation)**, η ικανότητα ελέγχου ή ανακατεύθυνσης διασπαστικών τάσεων και διαθέσεων, η τάση για αναστολή μιας απόφασης και μελέτης πριν οποιαδήποτε ενέργεια.

γ. **Παρακίνηση (motivation)**, το πάθος για εργασία πέραν από οποιαδήποτε χρηματική αμοιβή ή οποιαδήποτε κατάσταση, η με ενεργητικότητα, επιμονή και διάθεση τάση για επίτευξη των στόχων.

δ. **Ενσυναίσθηση (empathy)**, η ικανότητα κατανόησης της συναισθηματικής κατάστασης των άλλων ανθρώπων, η ικανότητα χειρισμού των ανθρώπων ανάλογα με τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις.

ε. **Κοινωνικότητα (social skill)**, η επάρκεια στη διαχείριση σχέσεων και οικοδόμησης δικτύων, η ικανότητα για ανεύρεση κοινού εδάφους και οικοδόμησης αρμονικών σχέσεων και επικοινωνίας.

1.6.2 Θεωρίες Συμπεριφοράς

Οι θεωρητικοί της συμπεριφορικής προσέγγισης, τη δεκαετία του 1950-1960 υποστήριξαν ότι, οι συμπεριφορές των ηγετών, είναι αυτές που καθορίζουν την

²² R. M. Stogdill, Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, Journal of Psychology 25, 1948, p.35-71

²³ S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, Leadership: Do traits matter? Academy of Management Executive 5 (2), 1991, p. 49

²⁴ D. Goleman, What makes a leader? Harvard Business Review 76 (6), 1998, p. 93-102

αποτελεσματικότητα τους και όχι τα χαρακτηριστικά τους. Η έρευνα για τα χαρακτηριστικά, προσφέρει μια βάση για την επιλογή των σωστών ανθρώπων, για την άσκηση εξουσίας. Αντίθετα, οι συμπεριφορικές μελέτες υποστήριξαν ότι, θα μπορούσαμε να εκπαιδεύουμε τους ανθρώπους για να γίνουν ηγέτες. Αναγνωρίστηκαν δύο βασικές μορφές ηγετικών συμπεριφορών²⁵:

α. Προσανατολισμένη στην εργασία ή δόμηση έργου (initiating structure), ή αλλιώς ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα. Αναφέρεται στο βαθμό που ο ηγέτης εστιάζει, δίνει σημασία στην εργασία, διαμορφώνοντας το ρόλο του αλλά και τον ρόλο των υφιστάμενων του έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της ομάδας, προγραμματίζοντας με τέτοιο τρόπο την εργασία των υφισταμένων του ή των συνεργατών του, αναθέτοντας στόχους στους εργαζόμενους διατηρώντας την απόδοση, ή περιγράφοντας τους συγκεκριμένους εργασιακούς στόχους που θα πρέπει τα άτομα να επιτύχουν²⁶.

β. Προσανατολισμένη στους ανθρώπους ή μέριμνα για το άτομο. Αναφέρεται στο βαθμό που ο ηγέτης ενδιαφέρεται και μεριμνά για τα συναισθήματα και τις ανάγκες των υφισταμένων του. Ο ηγέτης προσπαθεί να αναπτύξει μια εργασιακή ομάδα που θα χαρακτηρίζεται από συνοχή, να εξασφαλίσει την ευχαρίστηση των υπαλλήλων του από τη εργασία και να δημιουργήσει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Δηλαδή, η μορφή αυτή της ηγετικής συμπεριφοράς καταδεικνύει το μέγεθός του ενδιαφέροντος του ηγέτη για την ευτυχία και ευημερία των υπαλλήλων του.

Οι πιο πάνω μορφές ηγετικών συμπεριφορών είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, σχετίζονται και οι δύο με την αποτελεσματική ηγεσία, αλλά δεν είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν. Έτσι, ένας ηγέτης μπορεί να είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς την εργασία, άλλος μπορεί να είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς τους εργαζόμενους και τέλος, άλλος να προσανατολίζεται και στους δυο παράγοντες. Όπως αναφέρει ο R.E. Riggio (2003), και οι τρεις αυτοί ηγέτες είναι αποτελεσματικοί²⁷.

Μελέτες για την ηγεσία στο πανεπιστήμιο του Michigan, στόχευσαν στο να εντοπίσουν τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των ηγετών που έδειχναν να σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της επίδοσης και κατέληξαν επίσης σε δύο μορφές ηγετικών συμπεριφορών: ο προσανατολισμένος στην παραγωγή ηγέτης, ο οποίος έδινε έμφαση στις τεχνικές πτυχές της εργασίας και μέλημα του αποτελούσε η ολοκλήρωση των εργασιών, και ο

²⁵ R. M. Stogdill and A. E. Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research, 1957).

²⁶ Judith R. Gordon, *Organizational a diagnostic approach*, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College, 2002, p.251.

²⁷ R. E. Riggio, *Industrial / Organizational Psychology*, 2003, New York: Prentice Hall.

προσανατολισμένος στους υπαλλήλους ηγέτης, ο οποίος έδινε έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, δείχνοντας προσωπικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζομένων.

Παρόμοιες έρευνες που έγιναν από το πανεπιστήμιο του Ohio, έδειξαν ότι ο παράγοντας της επίτευξης (initiating structure), συνδέεται περισσότερο με την αποδοτική εργασία αλλά και με τη μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και με μεγάλο αριθμό απουσιών. Αντίθετα, ο παράγοντας της μέριμνας συνδέεται με υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά με μειωμένη απόδοση των εργαζομένων.

Τα ευρήματα των ερευνών οδήγησαν στη δημιουργία τεσσάρων παραγόντων ηγεσίας²⁸: (α) η υποστήριξη, (β) η προώθηση κλίματος συνεργασίας, (γ) η έμφαση στον στόχο και (δ) η παροχή διευκολύνσεων για ταχεία εκτέλεση του έργου. Οι δύο πρώτοι παράγοντες σχετίζονται με είδη ηγετικής συμπεριφοράς, που είναι προσανατολισμένες στις σχέσεις με τους εργαζόμενους ή με την ομάδα (παράγοντας της μέριμνας), ενώ οι άλλοι δύο σχετίζονται με είδη ηγετικής συμπεριφοράς, που είναι προσανατολισμένες στο έργο και στο στόχο.

Το κύριο συμπέρασμα, στο οποίο κατέληξαν οι έρευνες είναι ότι η ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στις σχέσεις με την ομάδα είναι πιο αποτελεσματική σε σχέση με την ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο έργο και ότι καμία ηγετική συμπεριφορά δεν φαίνεται να είναι ο μοναδικός παράγοντας της αποτελεσματικής ηγεσίας. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι, οι έρευνες που έγιναν επικεντρώθηκαν σε δύο μόνο παράγοντες και δεν έλαβαν υπόψη άλλους παράγοντες που σχετίζονται με την ηγετική συμπεριφορά όπως ο τύπος του έργου ή τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες της ομάδας. Δηλαδή, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ένας ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός, μπορεί να διαφέρουν, είτε αυτός είναι προσανατολισμένος στην παραγωγή είτε στις σχέσεις με την ομάδα²⁹.

Ο Rensis Likert, πρόσθεσε στη μελέτη των συμπεριφορών τη συμμετοχική ηγεσία (participative leadership)³⁰. Οι συμμετοχικοί ηγέτες χρησιμοποίησαν ομάδες εργασίας, προκειμένου να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, στην επικοινωνία, στη συνεργασία και στην επίλυση προβλημάτων. Υποστήριξαν επίσης και καθοδήγησαν τις ομαδικές συζητήσεις και επικεντρώθηκαν ώστε τα μέλη να παίρνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα. Οι συμμετοχικοί ηγέτες που έθεσαν υψηλούς στόχους, είχαν τεχνική κατάρτιση-πείρα, στήριξαν τους εργαζόμενους τους και είχαν ομάδες

²⁸ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 360.

²⁹ R. E. Riggio, Industrial / Organizational Psychology, 2003, New York: Prentice Hall.

³⁰ R. Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill, 1961).

με υψηλή παραγωγικότητα, υψηλή ποιότητα εργασίας και χαμηλά ποσοστά απουσιών, παραπόνων και αντικαταστάσεων³¹.

Ένας άλλος τρόπος για τη διάγνωση των ηγετικών συμπεριφορών, είναι να εξετάσουμε τους ρόλους που ένας ηγέτης επιτελεί. Στους διάφορους οργανισμούς σήμερα, οι ηγέτες χρησιμοποιούν στρατηγικό όραμα για παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, ενισχύουν και ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα, συλλέγουν και μοιράζονται πληροφορίες, προκαλούν το κατεστημένο και κάνουν τους υφισταμένους τους να είναι παραγωγικοί³².

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg, οι μάνατζερ εκτελούν δέκα ξεχωριστούς ρόλους οι οποίοι ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες³³:

α. Διαπροσωπικών επαφών (interpersonal contact): ηγέτης (leader), ξεχωριστή μορφή (figurehead), σύνδεσμος (liaison).

β. Κατοχής πληροφοριών (information processing): παρακολούθησης και ελέγχου (monitor), ιδεολόγος (disseminator), εκπρόσωπος (spokesperson).

γ. Λήψης απόφασης (decision making): καινοτόμος (entrepreneur), διαχειριστής προβλημάτων (disturbance handler), διαχειριστής των πόρων (resource allocator), διαπραγματευτής (negotiator).

1.6.2.1 Θεωρία X και Y

Ο Douglas McGregor, παρουσίασε τη θεωρία του το 1960 και περιέγραψε τις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες είναι βασισμένες στις παραδοχές των μάνατζερ για τα άλλα άτομα³⁴:

α. Σύμφωνα με τη θεωρία X, οι μάνατζερ θεωρούν ότι οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, δεν θέλουν να εργάζονται, χρειάζονται εξωτερική παρακίνηση, δεν μπορούν να αυτοπειθαρχήσουν, θέλουν να νιώθουν ασφάλεια και δεν θέλουν καμία ευθύνη στην εργασία τους. Έργο της διοίκησης είναι να τους πιέζει ή να τους εξαναγκάζει να εργάζονται. Σύμφωνα με τη θεωρία, η ευθύνη για τη μειωμένη απόδοση μπορεί να καταλογιστεί στην ανικανότητα των υπαλλήλων να επιδείξουν πρωτοβουλία και να αυτοπαρακινηθούν.

³¹ Judith R. Gordon, Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College, 2002, p.252.

³² G.G. Dess and J. C. Picken, Changing roles, Leadership in the 21st century, Organizational Dynamics 28(3), 2000, p.18-34.

³³ Henry Mintzberg, Τα καθήκοντα του Μάνατζερ, Harvard Business Review, Για την Ηγεσία, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 2003, σελ.7-40 και Judith R. Gordon, Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College, 2002, p.252.

³⁴ D. McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1961)

β. Η θεωρία Υ, υποστηρίζει την αντίθετη άποψη. Υποθέτει ότι οι άνθρωποι από την φύση τους δεν αντιπαθούν την εργασία, παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα, μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους, επιζητούν την υπευθυνότητα και αισθάνονται ικανοποίηση από το να είναι υπεύθυνοι. Η θεωρία Υ αντιπροσωπεύει τη φωτισμένη άποψη της ανθρώπινης φύσης που υποδηλώνει ότι οι ανεπάρκειες της επιχείρησης πρέπει να αποδίδονται στη διοίκηση. Αν οι υπάλληλοι είναι σκνηροί, αδιάφοροι και απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, αν στερούνται πνεύματος συνεργασίας ή δημιουργικότητας, τότε τα προβλήματα αυτά αποκαλύπτουν ότι η διοίκηση δεν απελευθέρωσε τις εσωτερικές δυνάμεις που κρύβουν οι υπάλληλοι³⁵.

Τα χαρακτηριστικά των ατόμων, τα καθήκοντα, ο οργανισμός και το περιβάλλον σε συνδυασμό με αυτές τις απόψεις καθορίζουν το στυλ ηγεσίας³⁶. Ο μάνατζερ με απόψεις της θεωρίας Χ, θα πρέπει πρώτα να επαληθεύσει ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται εξωτερική παρακίνηση και σε τέτοια περίπτωση χρησιμοποιεί αυταρχικό στυλ διοίκησης. Από την άλλη, ο μάνατζερ με απόψεις της θεωρίας Υ, θα πρέπει να διερευνήσει την κατάσταση και μετά να επιλέξει το κατάλληλο ηγετικό στυλ. Η εκπαίδευση για αυτό τον τύπο μάνατζερ, θα πρέπει να εστιάζει στην ικανότητα αξιολόγησης της κατάστασης και την εξάσκηση σε ποικίλα στυλ διοίκησης³⁷.

Οι δύο αυτές θεωρίες για την ανθρώπινη συμπεριφορά αντιπροσωπεύουν ουσιαστικά διαφορετικά πλαίσια αντίληψης μέσα στα οποία οι μάνατζερ προσπαθούν να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και υπαγορεύουν στους διοικούντες μια διαφορετική τακτική για την αντιμετώπιση οργανωσιακών προβλημάτων.

Είτε κάποιος ασπάζεται περισσότερο τη θεωρία Χ είτε τη θεωρία Ψ, το συμπέρασμα είναι ότι, η δημιουργία κινήτρων αποτελεί μια διαδικασία που εκμαιεύει το καλύτερο αποτέλεσμα από οποιαδήποτε κατάσταση. Κάποια κίνητρα μπορεί να βοηθήσουν ώστε το άτομο να μεταφερθεί από την κατάσταση που περιγράφει η θεωρία Χ στην κατάσταση της θεωρίας Ψ. Από εκεί και πέρα, είναι πολύ πιο εύκολο κάποιος να στηρίξει τις θετικές αρχές της θεωρίας Ψ, για να πετύχει με βάση τα κίνητρα, ακόμα πιο θετικά αισθήματα και ακόμη μεγαλύτερη απόδοση³⁸.

³⁵ Λεων. Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα, Εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ.243-245.

³⁶ E. H. Schein, The Hawthorn studies revisited: A defense of Theory Y, Sloan School of Management Working Paper p. 756-774 (Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1974).

³⁷ Judith R. Gordon, Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College, 2002, p.255-256.

³⁸ Forsyth Patrick, How to Motivate People, The Sunday Times, 2006, p.17-18.

1.6.3 Θεωρίες ηγεσίας που σχετίζονται με την κατάσταση (Situational Leadership)

Οι θεωρίες αυτές, εξετάζουν κατά πόσον η ηγεσία εξαρτάται από την κατάσταση και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες εμφανίζεται. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, δεν βασίζονται μόνο στα χαρακτηριστικά ή σε συγκεκριμένες συμπεριφορές για όλες τις καταστάσεις, και επιλέγουν το στυλ ηγεσίας το οποίο αρμόζει στην κάθε περίπτωση. Αρχικά κάνουν διάγνωση της κατάστασης, αναγνωρίζουν το πλέον αποτελεσματικό ηγετικό στυλ και ακολούθως αποφασίζουν κατά πόσο μπορούν να το εφαρμόσουν. Σύμφωνα με τον Judith R. Gordon(2002), υπάρχουν τρεις παράγοντες που φαίνεται ότι επηρεάζουν το καλύτερο ηγετικό στυλ:

α. Οι στάσεις-απόψεις των υφισταμένων (subordinate considerations), αντανακλούν την γνώμη που έχει ο ηγέτης για την εξειδίκευση των εργαζομένων, την εμπειρία, τις αρμοδιότητες, την γνώση για την εργασία, το ιεραρχικό επίπεδο και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά.

β. Οι στάσεις-απόψεις των προϊσταμένων (supervisor considerations), αντανακλούν το βαθμό επηρεασμού του ηγέτη από τους ανωτέρους του καθώς και τις ομοιότητες της στάσης και συμπεριφοράς του με αυτή των ανωτέρων του.

γ. Οι στάσεις-απόψεις για τα καθήκοντα (task considerations), εκφράζουν τις χρονικές δεσμεύσεις, το βαθμό κινδύνου, το επιτρεπόμενο ποσοστό λάθους, την παρουσία εξωτερικού στρες, το βαθμό αυτονομίας, το βαθμό του πεδίου εργασίας, τη σημασία και σπουδαιότητα των καθηκόντων και το βαθμό ασάφειας της εργασίας που πρέπει να γίνει.

Οι ακριβείς πτυχές της κάθε διάστασης, οι οποίες επηρεάζουν το αποτελεσματικό ηγετικό στυλ ποικίλουν αναλόγως της εκάστοτε κατάστασης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναπτύσσουν ένα ρεπερτόριο ηγετικών στυλ, το οποίο προσαρμόζεται ανάλογα με τις διάφορες καταστάσεις. Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μανάτζερ. Το πρόβλημα που τίθεται λοιπόν είναι πιο στυλ θεωρείται κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και κάτω από ποιές συνθήκες. Αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως³⁹:

α. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μανάτζερ. Όσον αφορά τον ίδιο τον ηγέτη για να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει να διαθέτει

³⁹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, 2001,

τέσσερις ικανότητες⁴⁰: (1) ελέγχου, (2) μετάδοσης του νοήματος (επικοινωνία), (3) ανάπτυξης της εμπιστοσύνης και (4) αυτοελέγχου.

β. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου, ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων.

γ. Παράγοντες της κατάστασης: τεχνολογία, δομή, πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες.

1.6.3.1 Το μοντέλο Ηγεσίας του Fred Fiedler

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι, η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τη διασύνδεση του στυλ συμπεριφοράς του ηγέτη και του βαθμού που ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση. Διακρίνει τους ηγέτες με βάση τα στοιχειώδη κίνητρα τους, διαχωρίζοντας τους σε ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τα καθήκοντα και σε ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Ο πρώτος τύπος ηγέτη αντλεί την ικανοποίηση του από την εκτέλεση των καθηκόντων του και βάζει σε δεύτερη μοίρα τις σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Αντίθετα ο δεύτερος τύπος ηγέτη δίνει έμφαση και προτεραιότητα στις σχέσεις με τους υφισταμένους του και τοποθετεί σε δεύτερη μοίρα την εκτέλεση του έργου το οποίο επιδιώκει να επιτύχει μέσα από την οικοδόμηση καλών σχέσεων με τους υφισταμένους του.

Για την αναγνώριση του στυλ ηγεσίας, ο Fiedler και οι συνεργάτες του, ανέπτυξαν μια κλίμακα με την ονομασία LPC, Least Preferred Co-worker (Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης). Εκείνοι οι οποίοι λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα ακολουθούν στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις. Οι ηγέτες με χαμηλή βαθμολογία ακολουθούν στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στο καθήκον.

Ο ηγέτης αναλύει τρεις διαστάσεις της κατάστασης προκειμένου να προσαρμόσει το στυλ ηγεσίας με την εκάστοτε κατάσταση⁴¹:

α. Σχέσεις μεταξύ του Ηγέτη και ομάδας (leader-member relations). Αναφέρεται στο βαθμό που η ομάδα εμπιστεύεται τον ηγέτη και εθελοντικά ακολουθεί τις εντολές και κατευθύνσεις του.

β. Η δομή της εργασίας (task structure). Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο η εργασία είναι ορισμένη ξεκάθαρα.

⁴⁰ W. Bennis, On Becoming a Leader, Business Books, London, 1989.

⁴¹ Judith R. Gordon, Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College, 2002, p.256.

γ. Η δύναμη της θέσεως (position power). Είναι η νόμιμη εξουσία που έχει ο ηγέτης να επηρεάζει τους άλλους.

Πιο πρόσφατα, ο Fiedler υποστήριξε ότι η ευφυΐα και η εμπειρία του ηγέτη, επηρεάζουν την απόδοση της ομάδος με τους ακόλουθους τρόπους⁴²:

α. Η ηγετική ικανότητα συνεισφέρει στην ομαδική απόδοση όταν ο ηγέτης είναι καθοδηγητικός.

β. Σε συνθήκες χαμηλής έντασης και άγχους, η υψηλή ευφυΐα έχει ως αποτέλεσμα τις καλές αποφάσεις, ενώ σε συνθήκες υψηλής έντασης και άγχους δεν υπάρχει σχέση ή αυτή είναι αρνητική ανάμεσα στην ευφυΐα και τις αποφάσεις.

γ. Η εμπειρία και η ποιότητα των ηγετικών αποφάσεων έχουν θετική σχέση σε συνθήκες με υψηλή διαπροσωπική ένταση, αλλά δεν έχουν καμία σχέση σε συνθήκες χαμηλής έντασης.

1.6.3.2 Το μοντέλο πορείας-στόχου

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ηγέτες προσπαθούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα οφέλη από την επίτευξη των στόχων τους και να τους υποδείξουν τρόπους για να επιτύχουν τους στόχους τους. Η φύση της κατάστασης, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι υφιστάμενοι και το περιβάλλον, επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ηγετικής συμπεριφοράς, στην ικανοποίηση των υφισταμένων και την προσπάθεια που καταβάλλουν. Ο ηγέτης βασικά επιλέγει ανάμεσα σε τέσσερα στυλ ηγεσίας⁴³:

α. Καθοδηγητικό (Directive). Ο ηγέτης εξηγεί στους υφισταμένους του τι αναμένει από αυτούς, τους καθοδηγεί τι θα πρέπει να κάνουν και πως θα το κάνουν.

β. Υποστηρικτικό (Supportive). Ο ηγέτης είναι φιλικός και προσεγγίσιμος και δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία και τις ανάγκες των εργαζομένων.

γ. Συμμετοχικό (Participative). Ο ηγέτης εμπλέκει τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, ακούει τις εισηγήσεις και τις απόψεις τους για την κατάσταση, εξετάζει τις εισηγήσεις για λάβει τις αποφάσεις του και μερικές φορές αφήνει τους εργαζόμενους να αποφασίσουν οι ίδιοι.

⁴² F. E. Fiedler, The contribution of cognitive resources to leadership performance, *Journal of Applied Social Psychology* 16, 1986, p.532-548.

⁴³ Judith R. Gordon, *Organizational a diagnostic approach*, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College, 2002, p.258-259.

δ. Ηγεσία προσανατολισμένη στην επίτευξη (Achievement-oriented). Ο ηγέτης βοηθά τους εργαζομένους να θέσουν στόχους, επιβραβεύει την επίτευξη των στόχων και τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν την ευθύνη της επίτευξης των στόχων.

1.6.3.3 Η Θεωρία του Κύκλου Ζωής.

Η θεωρία του "κύκλου ζωής" υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Η ωριμότητα των υφισταμένων αφορά κυρίως, την ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους, τη διάθεση για εκτέλεση έργου και την ανάληψη ευθυνών και τέλος την εκπαίδευση και την πείρα που έχει λάβει πάνω στο έργο. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όταν αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους που είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων⁴⁴.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι, η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε τέσσερα επίπεδα, από την πολύ χαμηλή μέχρι την πλήρη ωριμότητα και αντίστοιχα δημιουργούνται τέσσερα στυλ ηγεσίας, το διευθυντικό, το συμβουλευτικό, το υποστηρικτικό και το εξουσιοδοτικό. Έτσι με επίπεδο ωριμότητας χαμηλό, το διευθυντικό στυλ είναι το πιο κατάλληλο διότι τα άτομα που είναι μη ικανά για εκτέλεση εργασίας, στερούνται ικανοτήτων και είναι απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και επίβλεψη.

Το συμβουλευτικό στυλ, χρησιμοποιείται με υφισταμένους χαμηλής προς μέτρια ωριμότητα. Άτομα που είναι μη ικανά για εκτέλεση έργου αλλά σχετικά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά καθώς στερούνται ικανοτήτων αλλά χρειάζονται επίσης υποστηρικτική συμπεριφορά για ενίσχυση της προθυμίας και του ενθουσιασμού τους.

Το υποστηρικτικό στυλ, είναι κατάλληλο για υφισταμένους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα. Οι υφιστάμενοι σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού για αυτό ο ηγέτης θα πρέπει με κατάλληλους χειρισμούς και επικοινωνιακά τεχνάσματα να υποστηρίξει τις προσπάθειες των υφισταμένων οι οποίοι έχουν την ικανότητα να κάνουν αυτό που θα ζητήσει ο ηγέτης.

⁴⁴ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ. 254-257

Το εξουσιοδοτικό στυλ, χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας. Τα άτομα στο επίπεδο αυτό είναι και ικανά και αυτο-παρακινούνται, χρειάζεται όμως λίγη καθοδήγηση και υποστήριξη από τον ηγέτη.

1.6.3.4 Το Μοντέλο Ηγεσίας των Vroom-Yetton.

Το μοντέλο αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων και προτείνει ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Οι Vroom και Yetton προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων ή διαφορετικά, πέντε στυλ ηγεσίας⁴⁵:

α. Η αυταρχική απόφαση τύπου I. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά βοήθεια από τα μέλη της ομάδας, χρησιμοποιώντας πληροφορίες που έχει στη διάθεση του.

β. Η αυταρχική απόφαση τύπου II. Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους-συνεργάτες του.

γ. Η συμβουλευτική απόφαση τύπου I. Ο ηγέτης αποφασίζει αφού λάβει υπόψη τις ιδέες και προτάσεις των υφισταμένων του.

δ. Η συμβουλευτική απόφαση τύπου II. Ο ηγέτης αποφασίζει αφού τεθεί το πρόβλημα στην ομάδα, ληφθούν οι αναγκαίες πληροφορίες και ακουστούν οι απόψεις και οι προτάσεις όλων.

ε. Η ομαδική απόφαση. Ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα με τους υφισταμένους του και η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Το στυλ απόφασης που θα ληφθεί, καθορίζεται από την άποψη του ηγέτη για το εάν χρειάζεται ή όχι μιας υψηλής ποιότητας απόφαση, αν επιθυμεί να ελαχιστοποιήσει το χρόνο που απαιτείται για τη λήψη μιας απόφασης ή εάν οι υφιστάμενοι του θα αποδεχτούν την απόφαση αυτή.

1.6.3.5 Το Μοντέλο της Κάθετης Διάδας.

Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι μια αποτελεσματική ηγεσία καθορίζεται από την ποιότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Βασική θέση της θεωρίας αυτής είναι ότι, οι ηγέτες έχουν διαφορετικές σχέσεις με διαφορετικούς υφισταμένους και αυτός ο διαφορετικός τρόπος χειρισμού των υφισταμένων οδηγεί στη διαμόρφωση γκρουπ

⁴⁵ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 366.

υφισταμένων, των λεγόμενων ενδο-ομάδων και εξω-ομάδων⁴⁶. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο χαρακτήρας της σχέσης μεταξύ ηγέτη και του γκρουπ των ατόμων, μπορεί να ποικίλει από χαμηλής μέχρι και υψηλής ποιότητας. Στην πρώτη περίπτωση, ο ηγέτης έχει αρνητική εικόνα για τους υφισταμένους του, ενώ αυτοί δεν τον σέβονται και δεν τον εμπιστεύονται (εξω-ομάδα), σε αντίθεση με τη δεύτερη περίπτωση όπου ο ηγέτης έχει θετική εικόνα για τους εργαζόμενους του και αυτοί τον σέβονται και αισθάνονται ότι ο ηγέτης τους, τους παρέχει υποστήριξη και κουράγιο (ενδο-ομάδα). Αυτές οι διαφοροποιήσεις είναι δυνατό να επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους, την εμπιστοσύνη τους προς το πρόσωπο του ηγέτη και την επαγγελματική τους ικανοποίηση⁴⁷.

1.6.3.6 Η Θεωρία της Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους

Οι ηγέτες παρέχουν στους υφισταμένους τους αυτονομία ή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων με αντάλλαγμα, μεγαλύτερη εμπλοκή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στις λειτουργίες του, μεγαλύτερη προσπάθεια, και αύξηση της απόδοσης. Σύμφωνα με έρευνες, η θεωρία αυτή, αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: την επίδραση, την αφοσίωση, τη συνεισφορά και τον επαγγελματικό σεβασμό⁴⁸. Η θεωρία υποστηρίζει ότι, λόγω πίεσης χρόνου, οι ηγέτες αναπτύσσουν μια ιδιαίτερη σχέση με μια μικρή ομάδα υφισταμένων τους οι οποίοι αποτελούν την έσω-ομάδα. Τα άτομα αυτά χαίρουν εμπιστοσύνης, λαμβάνουν δυσανάλογα μεγάλο μέρος της προσοχής και της εμπιστοσύνης του ηγέτη και είναι πιο πιθανό να λάβουν ειδικά προνόμια. Αυτό συχνά είναι αποτέλεσμα της επάρκειας, της αξιοπιστίας και της εναρμόνισης με τον ηγέτη. Οι υπόλοιποι υφιστάμενοι εμπίπτουν στην έξω-ομάδα επιδεικνύουν χαμηλότερη απόδοση, μικρότερη ικανοποίηση και μεγαλύτερες μεταβολές.

Η θεωρία αναφέρει ότι, στα πρώτα στάδια της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον ηγέτη και σε ένα υφιστάμενο, ο ηγέτης κατηγοριοποιεί σιωπηρά τον υφιστάμενο ως "εντός" ή "εκτός" και ότι η σχέση αυτή είναι σχετικά σταθερή μέσα στο χρόνο. Για να παραμείνει όμως άθικτη η σχέση ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, ο ηγέτης και ο υφιστάμενος πρέπει να επενδύουν στη σχέση. Η έρευνα σχετικά με τη θεωρία αποδεικνύει ότι οι ηγέτες κάνουν διακρίσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους, και ότι οι διακρίσεις αυτές δεν είναι καθόλου τυχαίες. Επίσης οι

⁴⁶ Yulk G. A., Leadership in Organizations, 2002.

⁴⁷ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 367-368.

⁴⁸ C. Liden and J. M. Maslym, Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development, Journal of Management 24(1), 1998, p.43-72.

υφιστάμενοι που βρίσκονται στην έσω-ομάδα παρουσιάζουν υψηλότερους δείκτες επίδοσης και δηλώνουν πιο ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο τους.

Οι ηγέτες θα πρέπει να αναγνωρίζουν ότι, το να ανήκει κάποιος στην έσω-ομάδα σε αντίθεση με την έξω-ομάδα έχει διαφορετικές συνέπειες. Θα πρέπει να προσαρμόσουν την ηγετική τους συμπεριφορά προκειμένου να παρεμποδίσουν αυτές τις διαφορές να προκαλέσουν δυσλειτουργίες. Αυτή η αντίθεση μπορεί επίσης να έχει ηθικές επιπτώσεις, οι αποκλίσεις από την ίση μεταχείριση των υφισταμένων μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες.

1.6.4 Σύγχρονες αντιλήψεις περί ηγεσίας.

Οι πρόσφατες αντιλήψεις για την αποτελεσματική ηγεσία, συμπληρώνουν τις θεωρίες ηγεσίας που σχετίζονται με την κατάσταση δίνοντας έμφαση στα χαρίσματα του ηγέτη, στη συναισθηματική νοημοσύνη, στην ικανότητα του να αναπτύξει το όραμα του οργανισμού και στην ικανότητα του να διδάξει τους εργαζόμενους να λειτουργούν οι ίδιοι ως ηγέτες.

1.6.4.1 Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership).

Σύμφωνα με τη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας του Robert House, οι υφιστάμενοι όταν παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές στους προϊσταμένους τους, αναγνωρίζουν την ύπαρξη εξαιρετικών και ιδιαίτερων ηγετικών ικανοτήτων.

Ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει όραμα, αυτοπεποίθηση, πυγμή, ηθικές αρχές και χάρισμα να εμπνέει τους υφισταμένους του και πραγματοποιεί αξιοσημείωτες αλλαγές στη λειτουργία του οργανισμού. Η χαρισματική ηγεσία λαμβάνει χώρα σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο, ο ηγέτης αξιολογεί και κρίνει την υφιστάμενη κατάσταση. Σε αυτό το στάδιο, οι χαρισματικοί ηγέτες δείχνουν ευαισθησία στους περιορισμούς του περιβάλλοντος και είναι πιο ευαίσθητοι στις δυνατότητες και ανάγκες των υφισταμένων τους. Στο δεύτερο στάδιο, οι ηγέτες διατυπώνουν το όραμα τους για το μέλλον και στηρίζονται στη δύναμη των διοικητικών τους ικανοτήτων για να το μεταδώσουν στους άλλους. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, ο ηγέτης αναπτύσσει πρωτότυπους και καινοτόμους τρόπους χρησιμοποιώντας την προσωπική του δύναμη για να φέρει εις πέρας το όραμα⁴⁹.

Οι χαρισματικοί ηγέτες αναδεικνύονται πιο συχνά, όταν ο οργανισμός βιώνει καταστάσεις έντασης και αλλαγών⁵⁰. Οι υφιστάμενοι εμπιστεύονται την ορθότητα των

⁴⁹ J. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).

⁵⁰ B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985.

πεποιθήσεων των χαρισματικών ηγετών και την αποδέχονται, δείχνουν στοργή και υπακούουν και πειθαρχούν στον ηγέτη.

Το ερώτημα που τίθεται είναι, αν οι χαρισματικοί ηγέτες γεννιούνται με τις αρετές που προαναφέρθηκαν ή γίνονται; μπορούν δηλαδή να μάθουν να είναι χαρισματικοί ηγέτες. Η απάντηση είναι "ναι" και "ναι". Αν και μια μικρή μερίδα πιστεύει ότι το χάρισμα κληρονομείται και δεν μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμάθησης, οι περισσότεροι ειδικοί πιστεύουν ότι τα άτομα μπορούν με εκπαίδευση και με την απόκτηση εμπειριών να επιδεικνύουν χαρισματικές συμπεριφορές. Άλλωστε, το γεγονός ότι κληρονομούμε κάποιες προδιαθέσεις, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι δεν μπορούμε να μάθουμε να αλλάζουμε⁵¹.

Οι χαρισματικοί ηγέτες επηρεάζουν τους υφισταμένους με μια διαδικασία τεσσάρων βημάτων⁵²:

α. Παρουσίαση ενός ελκυστικού οράματος, μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής για την επίτευξη ενός στόχου συνδέοντας το παρόν με ένα καλύτερο μέλλον για τον οργανισμό.

β. Κοινοποίηση του οράματος από τον ηγέτη ώστε να αποτυπωθεί στους υφισταμένους ο αντικειμενικός σκοπός-στόχος. Ένα όραμα είναι ελλιπές, χωρίς προηγουμένως να υπάρξει μια επίσημη διατύπωση του οράματος ή της αποστολής του οργανισμού.

γ. Ο ηγέτης διατυπώνει ένα νέο σύνολο αξιών και δίνει το παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι. Οι χαρισματικοί ηγέτες δημιουργούν επίσης ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης.

δ. Ο χαρισματικός ηγέτης προβαίνει σε συμπεριφορές που εμπλέκουν το συναίσθημα αλλά συχνά και αντισυμβατικές συμπεριφορές, για να επιδείξει θάρρος και πίστη για το όραμα.

Υπάρχει άμεση συσχέτιση ανάμεσα στη χαρισματική ηγεσία και στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων και την ικανοποίηση από τους υφισταμένους. Οι άνθρωποι που εργάζονται για χαρισματικούς ηγέτες, έχουν κίνητρα να καταβάλλουν πρόσθετη προσπάθεια και επειδή υπάρχει σεβασμός και συμπάθεια προς το πρόσωπο του ηγέτη εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Πολλές φορές όμως η αποτελεσματικότητα του χαρίσματος εξαρτάται από την περίπτωση. Το χάρισμα δείχνει να έχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα όταν στα

⁵¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, pp. 368.

⁵² Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, pp. 360-380.

καθήκοντα των υφισταμένων υπάρχει ιδεολογία και η συναίσθηση της ευθύνης και της ηθικής υποχρεώσεως για την εκπλήρωση του κοινού σκοπού. Επίσης, όταν το περιβάλλον προκαλεί υψηλό βαθμό άγχους και αβεβαιότητας και ακόμη όταν τα άτομα βρίσκονται σε ψυχολογική διέγερση, είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν σε χαρισματικούς ηγέτες. Αυτό συμβαίνει στο χώρο της πολιτικής ή της θρησκείας, σε πολεμική περίοδο, όταν μια επιχείρηση κάνει τα πρώτα της βήματα ή διακυβεύεται η επιβίωση της⁵³.

Πολλές φορές η χαρισματική ηγεσία μπορεί να παρουσιάσει και τη "σκοτεινή της όψη", αν ο ηγέτης δώσει περισσότερη έμφαση και αφοσίωση στον εαυτό του, δεν ενεργεί πάντα προς όφελος του οργανισμού αλλά για ίδιον όφελος, ικανοποιώντας τις προσωπικές του ανάγκες οι οποίες είναι πάνω από αυτές του οργανισμού, ενεργεί με βάση το δικό του συμφέρον παρακάμπτοντας τους στόχους του οργανισμού ή χρησιμοποιεί πολύ αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες για να παραπλανήσει και να αποπροσανατολίσει τους άλλους⁵⁴. Τέτοιοι ηγέτες είναι κυρίως εγωκεντρικοί, επιδιώκουν το δικό τους συμφέρον, εστιάζουν στην δική τους δύναμη και στα δικά τους κατορθώματα και ενεργούν χωρίς ηθικούς κανόνες και αρχές. Έχουν επίσης, λανθασμένο όραμα το οποίο οφείλεται στην κακή εκτίμηση των πόρων που απαιτούνται για να το πετύχουν, ή στην κακή αξιολόγηση της αγοράς ή των αλλαγών στο περιβάλλον⁵⁵.

Γενικά η χαρισματική ηγεσία είναι αποτελεσματική. Η επιτυχία όμως του χαρισματικού ηγέτη εξαρτάται, ως ένα βαθμό, από την κατάσταση και από το όραμα του. Ορισμένοι χαρισματικοί ηγέτες είναι εξαιρετικά ικανοί στο να πείθουν τους υφισταμένους τους για να ακολουθήσουν το όραμα τους που μπορεί αυτό να είναι καταστροφικό (π.χ. Χίτλερ).

Συνοψίζοντας, χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που αρθρώνει και αγκαλιάζει ένα σκοπό ή όραμα, δείχνει εμπιστοσύνη, είναι σεβαστός και πιστευτός, μετατρέπει τις απειλές σε ευκαιρίες, εστιάζει την προσοχή πάνω σε όσα ενδιαφέρουν την αποστολή της ομάδας και δημιουργεί μια δυνατή επιθυμία για ταύτιση εκ μέρους των συνεργατών.

1.6.4.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους υφισταμένους και να τους εμπνεύσουν έτσι ώστε να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το

⁵³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, pp. 369-370.

⁵⁴ J. Conger, *The Dark Side of Leadership*, *Organizational Dynamics* 19(2) (1990): pp. 44-45.

⁵⁵ J. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).

καλό του οργανισμού. Προσπαθούν να διεγείρουν και να ικανοποιήσουν τις ανώτερες ανάγκες των υφισταμένων τους με τη συμμετοχή του ατόμου στο σύνολο. Βασικά, ζητείται από τους υφισταμένους να υπερβούν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα για χάρη του οργανισμού και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ευαισθητοποίησης για τη σημασία και τη αξία των στόχων. Δίνουν σημασία στις ατομικές ανησυχίες και τις ανάγκες των υφισταμένων τους, αλλάζουν την αντίληψη των υφισταμένων τους για κάποια ζητήματα και τους εμπνέουν ώστε να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια για την επίτευξη ομαδικών στόχων. Εμπλέκουν τους εργαζόμενους στην σχεδίαση και την ανάπτυξη ενός νέου οράματος. Αυτό το όραμα καθοδηγεί τον μάνατζερ στην επίτευξη ποιότητας, απόδοσης και παραγωγικότητας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους εστιάζοντας σε υψηλές ιδέες. Αυτή η συμπεριφορά βρίσκεται σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς ηγέτες, οι οποίοι εστιάζουν στη συμμόρφωση προς τους κανόνες του οργανισμού, στην ανταλλαγή της προσπάθειας που καταβάλλουν για την επίτευξη των επιθυμιών του ηγέτη, με αμοιβές και ακόμη απαλλαγή από την ευθύνη της ηγεσίας. Η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αποτελούν αντικρουόμενες προσεγγίσεις ως προς τον τρόπο επίτευξης των στόχων. Αλληλοσυμπληρώνονται, αν και η αξία τους δεν είναι το ίδιο σημαντική. Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στην συναλλακτική ηγεσία και παράγει επίπεδα προσπάθειας και επίδοσης των υφισταμένων, υψηλότερα από αυτά που θα μπορούσε να παράγει μόνη της η συναλλακτική ηγεσία. Το αντίστροφο όμως δεν ισχύει. Αν λοιπόν κάποιος, είναι καλός συναλλακτικός ηγέτης αλλά δεν διαθέτει μετασχηματιστικές ικανότητες, θα είναι μάλλον μέτριος ηγέτης. Οι καλύτεροι ηγέτες είναι και συναλλακτικοί και αλλά και μετασχηματιστικοί⁵⁶.

Παρόλο που έχουν γίνει πολλές μελέτες για να εξακριβώσουν τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστή ηγέτη, όλες καταλήγουν στα ίδια αποτελέσματα. Ο μετασχηματιστής ηγέτης είναι αυτός ο οποίος⁵⁷:

- α. Δημιουργεί όραμα, εντοπίζει νέες ευκαιρίες για τον οργανισμό και μιλά θετικά για το τι σημαίνει αυτό για όλους τους ενδιαφερόμενους.
- β. Αποτελεί πρότυπο και παράδειγμα για τους υφισταμένους του ώστε να μιμηθούν τις αξίες που ο ηγέτης ενστερνίζεται.
- γ. Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη, αποδεικνύει ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ατομικές ανάγκες και συναισθήματα των ατόμων.

⁵⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, pp. 360-380.

⁵⁷ Glen Bouseman, *Journal of Financial Service Professionals*, May 2008, pp.37-38.

δ. Επικοινωνεί υψηλές προσδοκίες απόδοσης, δείχνει δηλαδή ότι αναμένει από τους συνεργάτες του υψηλές επιδόσεις, ποιότητα και υπεροχή.

ε. Ενθαρρύνει την αποδοχή ομαδικών στόχων, προάγει τη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων-συνεργατών του, ώστε να εργάζονται μαζί για την εκπλήρωση των στόχων που τέθηκαν.

στ. Παρέχει πνευματική διέγερση, προκαλεί τους υφισταμένους του να εξετάσουν τις θέσεις τους σχετικά με τη λήψη απόφασης και την εργασία και τους ζητά να επανεξετάσουν εναλλακτικές λύσεις και πως μπορεί να επιτευχθεί έργο υψηλότερου επιπέδου.

Σύμφωνα με έρευνες, όταν οι ηγέτες ακολουθούν μετασχηματιστική ηγεσία, οι υφιστάμενοι τους είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, περισσότερο αισιόδοξοι, οι πιθανότητες να τα παρατήσουν είναι λιγότερες, είναι πιο πιθανό να εμπιστεύονται τους ηγέτες τους και φθάνουν σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας σε σύγκριση με τους υφιστάμενους που εργάζονται για ηγέτες που ακολουθούν συμπεριφορές που δεν σχετίζονται με την μετασχηματιστική ηγεσία⁵⁸. Κυριότερο αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι, οι υφιστάμενοι τείνουν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να ενεργούν σε υψηλότερα επίπεδα από αυτά που τέθηκαν ή αναμενόταν.

Οι μάνατζερ που ενεργούν ως μετασχηματιστικοί ηγέτες, παρακινούν το προσωπικό τους να επιτύχει υψηλότερες από τις αναμενόμενες επιδόσεις με τους πιο κάτω τρόπους⁵⁹:

α. Εγείρουν τις συνειδήσεις των υπαλλήλων για τη σημασία των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν, όπως η υψηλή παραγωγικότητα και η απόδοση.

β. Τονίζουν τη σημασία της επικέντρωσης των εργαζομένων στα οφέλη της ομαδικής εργασίας και την αξία της συγκεντρωτικής προσπάθειας σε σχέση με επικέντρωση στα προσωπικά τους οφέλη.

γ. Εγείρουν τα επίπεδα αναγκών των εργαζομένων, έτσι ώστε να δίνουν αξία στον ανταγωνισμό, στην ευθύνη και την ανάπτυξη.

δ. Όταν συμπεριφέρονται με τρόπο ώστε να αποτελούν πρότυπο για τους υφισταμένους τους.

ε. Όταν παρακινούν και εμπνέουν τα άτομα που είναι γύρω τους ώστε αυτά να αποκτούν ενθουσιασμό και αισιοδοξία.

⁵⁸ Glen Boseman, Journal of Financial Service Professionals, May 2008, pp.38.

⁵⁹ B. M. Bass, Leadership, Good, better, best, Organizational Dynamics 13(3), (1985): pp. 26-40.

στ. Όταν ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και όταν δεν κάνουν δημόσια κριτική για τα λάθη του προσωπικού όταν αυτό χρησιμοποιεί άλλες μεθόδους από αυτές του ηγέτη.

ζ. Όταν δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ατομικές ανάγκες του προσωπικού και ενεργεί ως μέντορας.

*Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, είναι πιο αποτελεσματικοί γιατί είναι πιο δημιουργικοί αλλά και γιατί ενθαρρύνουν όσους τους πιστεύουν να είναι επίσης δημιουργικοί*⁶⁰. Μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους εμπνέοντας αυτοπεποίθηση σε αυτούς και την αίσθηση ότι μπορούν να τα καταφέρουν και ακόμη ότι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι σημαντική και για αυτούς τους ίδιους σε προσωπικό επίπεδο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Stratton Sclavos, διευθύνων σύμβουλος της VeriSign *"Σημασία έχει να χαράξεις μια πορεία, να διαθέτεις την ικανότητα να εκφράσεις με σαφήνεια στους υπαλλήλους σου προς τα που πορεύεσαι και πως θα φτάσεις εκεί. Ακόμα πιο σημαντική είναι η επιλογή ανθρώπων για να συνεργαστείς που διαθέτουν το ίδιο επίπεδο πάθους, αφοσίωσης, φόβου και ανταγωνιστικότητας, ώστε να κινηθούν προς τους ίδιους αυτούς στόχους"*⁶¹. Το συμπέρασμα από την μετασχηματιστική ηγεσία είναι ότι οι υφιστάμενοι θα αποδώσουν πέραν των αναμενόμενων επιπέδων που καθορίστηκαν.

Σε οργανισμούς με μετασχηματιστικούς ηγέτες υπάρχει μεγαλύτερη αποκέντρωση ευθύνης, οι μάνατζερ αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα και η επίδοση και απόδοση είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Παρατηρήθηκε επίσης ότι, υπάρχει σύγκλιση απόψεων και μεγαλύτερη συμφωνία όσον αφορά τους στόχους του οργανισμού ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη γεγονός που οδηγεί σε ανώτερη οργανωσιακή επίδοση⁶². Παρόμοια αποτελέσματα που δείχνουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βελτιώνουν την επίδοση μέσα από τη συναίνεση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, προέκυψαν και στις Ισραηλινές Ένοπλες Δυνάμεις⁶³.

Η μετασχηματιστική ηγεσία βρίσκει πεδίο εφαρμογής σε διάφορους οργανισμούς και επαγγέλματα όπως σχολεία, πανεπιστήμια, σε στρατιωτικές μονάδες, σε Στρατιωτικές

⁶⁰ S. J. Shin and J. Zhou, "Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, Dec. 2003, pp.703-714.

⁶¹ S. Shinn, "21st Century Engineer" *BizEd*, Jan/Feb, 2005, pp. 18-23 στο Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, pp. 374

⁶² E. Golbert, A.E. Kristof-Brown, B. H. Bradley and M. R. Barric, "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams", *Academy of Management Journal* 51, No1 (2008), pp.81-96.

⁶³ D. Zohar and O. Tenez-Gazit, "Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: Social Network Analysis", *Journal of Applied Psychology* 93 No. 4, 2008, pp. 744-757.

Παραγωγικές Σχολές, στην πολιτική και σχετίζεται άμεσα με την παρακίνηση, την ικανοποίηση των υφισταμένων, την υψηλή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα και με τους Wong, Bliese και McGurk (2003), η στρατιωτική ηγεσία κλείνει περισσότερο προς την μετασχηματιστική ηγεσία όπου οι προϊστάμενοι μέσω της παρακίνησης αναμένουν απόδοση από τους υφισταμένους τους⁶⁴.

1.6.4.3 Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership).

Η ηγεσία αυτή βασίζεται στην συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων και μπορεί να περιλαμβάνει τις χρηματικές αμοιβές ή την ηθική ανταμοιβή και ικανοποίηση που παρέχει ο ηγέτης στους υφισταμένους λόγω της επιθυμητής συμπεριφοράς, της εργασίας που προσφέρουν και της πίστης και αφοσίωσης προς αυτόν. Ο συναλλακτικός ηγέτης συμφωνεί την ανταλλαγή ανταμοιβών για την προσπάθεια, υπόσχεται ανταμοιβές για την καλή επίδοση και αναγνωρίζει τα επιτεύγματα. Οι ηγέτες που είναι συναλλακτικοί λένε στους υφισταμένους τους τι αναμένουν από αυτούς και τι ωφέληματα θα έχουν εάν εκπληρώσουν τις προσδοκίες τους. Πρώτα όμως διευκρινίζονται στους υφισταμένους και γίνονται σαφείς οι στόχοι, καθορίζεται ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων καθώς και το προσδοκώμενο επίπεδο λειτουργίας. Οι συμπεριφορές που αναπτύσσονται στη συναλλακτική ηγεσία είναι σημαντικές διότι αποτελούν το θεμέλιο των σχέσεων ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιλαμβάνονται τα ωφέληματα της ανάπτυξης δυνατών σχέσεων με τους υφισταμένους (υψηλή απόδοση προσωπικού, υψηλή ικανοποίηση εργαζομένων, περιορισμένες εργασιακές ανατροπές και πολλά άλλα ωφέληματα).

Υπάρχουν δύο αποτελεσματικές ηγετικές συναλλακτικές συμπεριφορές, η ενδεχόμενη συμπεριφορά ανταμοιβής (αμοιβές για την καλή διεκπεραίωση εργασίας) και η διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις (παρέμβαση και ανάληψη διορθωτικών μέτρων). Οι ηγέτες οι οποίοι επιδεικνύουν αυτές τις δύο συμπεριφορές δημιουργούν θετικές στάσεις και συμπεριφορές στους εργαζομένους. Αυτό είναι πολύ σημαντικό διότι αναγνωρίζει ότι, η ενδεχόμενη συμπεριφορά ανταμοιβής χρησιμεύει ως ανατροφοδότηση (feedback) στους εργαζομένους και τον οργανισμό. Οι υφιστάμενοι μαθαίνουν να αναγνωρίζουν τη σχέση, ανάμεσα σε αυτό που κάνουν σωστά και στις αμοιβές που λαμβάνουν. Επειδή οι αμοιβές είναι ένα ισχυρό εργαλείο το οποίο δείχνει στους υφισταμένους τι είναι αυτό που θέλει ο ηγέτης. Έτσι η συναλλακτική ηγεσία οικοδομεί στερεά θεμέλια εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ηγέτη και στον

⁶⁴L. Wong, P. Bliese and D. McGurk, Military Leadership: A Context Specific Review, USA Army Research (2003).

υφιστάμενο. Το συμπέρασμα από τη συναλλακτική ηγεσία είναι ότι, ο υφιστάμενος θα αποδώσει αυτό το οποίο αναμένεται και αμείβεται από τον ηγέτη και τίποτε παραπάνω⁶⁵.

Η συναλλακτική ηγεσία πολλές φορές αποτυγχάνει να λειτουργήσει γιατί ο ηγέτης δεν διαθέτει τη δυνατότητα, τους πόρους, προκειμένου να δώσει αμοιβές. Αυτοί οι οποίοι αποτυγχάνουν να δώσουν τις κατάλληλες ανταμοιβές αμαυρώνουν τη φήμη τους και μακροπρόθεσμα δεν μπορούν να θεωρηθούν αποτελεσματικοί συναλλακτικοί ηγέτες. Στο Σχήμα 1.2 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των συναλλακτικών και των μετασχηματιστικών ηγετών.

Χαρακτηριστικά των Συναλλακτικών και των Μετασχηματιστικών ηγετών

Συναλλακτικός ηγέτης

Ενδεχόμενη ανταμοιβή: Συμφωνεί την ανταλλαγή ανταμοιβών για προσπάθεια, υπόσχεται ανταμοιβές για την καλή επίδοση, αναγνωρίζει τα επιτεύγματα.

Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις (ενεργητική): Παρακολουθεί και αναζητά παρεκκλίσεις από κανόνες και πρότυπα, προβαίνει στις σωστές ενέργειες.

Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις (παθητική): Παρεμβαίνει μόνο όταν δεν τηρούνται τα πρότυπα.

Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (laissez faire): Αποποιείται των ευθυνών, αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις.

Μετασχηματιστικός ηγέτης

Εξιδανικευμένη επιρροή: Παρέχει όραμα και την αίσθηση της αποστολής εμπνέει αυτοσεβασμό, κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη.

Παρακίνηση που εμπνέει: Μεταδίδει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για την επικέντρωση των προσπαθειών, εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλό τρόπο.

Πνευματική διέγερση: Προάγει την ευφυΐα, την ορθολογικότητα και την προσεκτική επίλυση των προβλημάτων.

Εξατομικευμένη μέριμνα: Προσφέρει προσωπική φροντίδα, αντιμετωπίζει τον κάθε υπάλληλο ως ξεχωριστή περίπτωση, κατευθύνει, συμβουλεύει.

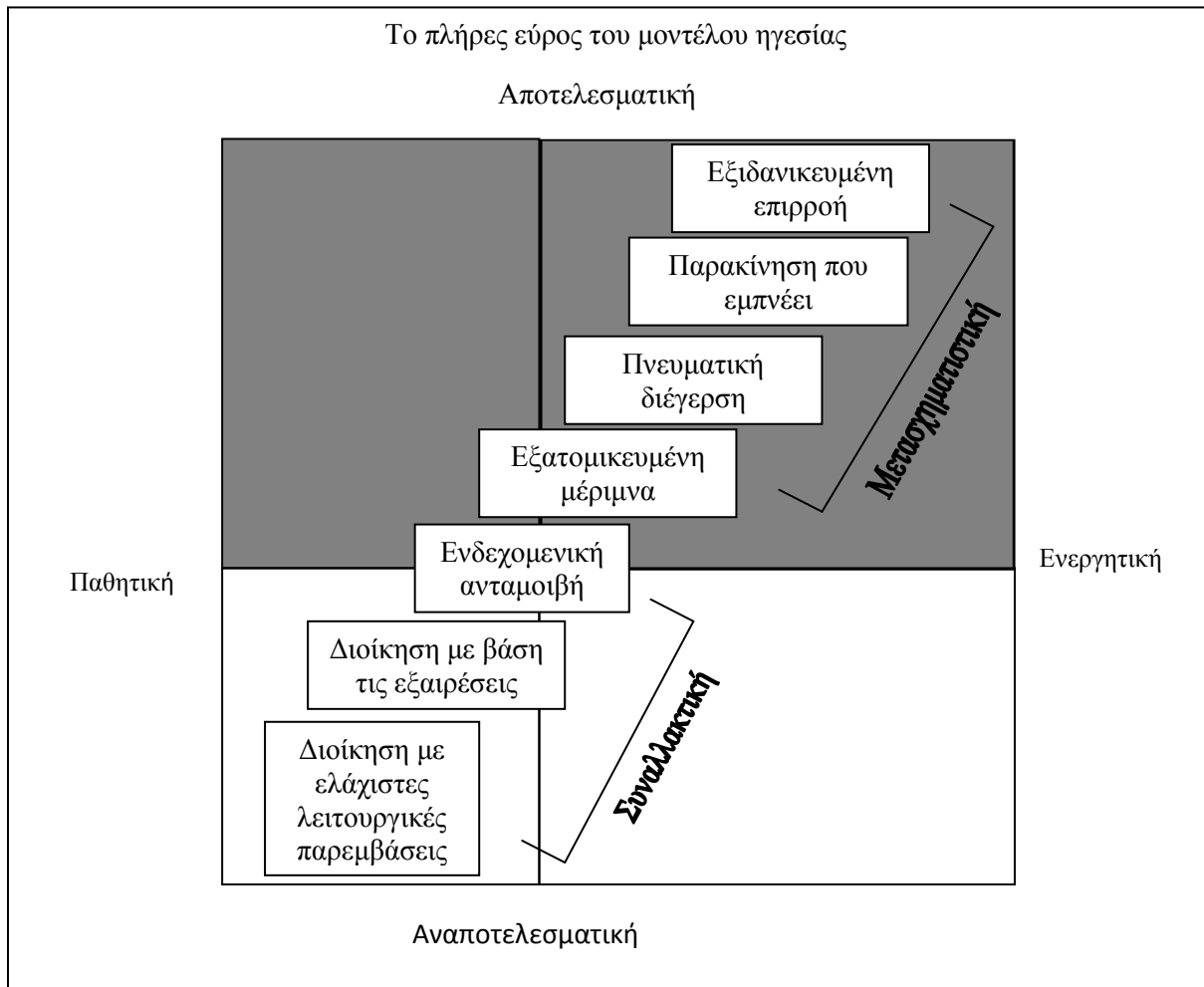
Σχήμα 1.2

Πηγή: Στο Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, p. 372, Βασισμένο στο B.M. Bass, «From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision», *Organizational Dynamics*, 1990, p. 22· Eagly, A.H., Johannessen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M.L. (2003) «Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Mola Analysis Comparing Women and Men», *Psychological Bulletin*, 129, 569-591 και Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000), «Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership», *Journal of Applied Psychology*, 85, pp.751-765.

⁶⁵ Glen Bouseman, *Journal of Financial Service Professionals*, May 2008, p.37.

1.6.4.4 Το Πλήρες Εύρος του Μοντέλου Ηγεσίας

Στο Σχήμα 1.3 παρουσιάζεται το πλήρες εύρος του μοντέλου της ηγεσίας όπως την παρουσιάζουν οι Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2012).



Σχήμα 1.3

Πηγή: Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, 13th Ed. 2012, Pearson Education, p. 373.

Η διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις είναι η πιο παθητική και, ως εκ τούτου, η λιγότερο αποτελεσματική συμπεριφορά ηγέτη⁶⁶. Η διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις, είτε ενεργητική είτε παθητική, είναι λίγο καλύτερη από την προηγούμενη, αλλά θεωρείται και αυτή αναποτελεσματική. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις είναι

⁶⁶ T. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, " An Examination of Nonleadership: From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission" Journal of Applied Psychology 93, No. 6 (2008), pp.1234-1248.

συνήθως διαθέσιμοι μόνο όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα, αλλά τότε πολλές φορές είναι πλέον αργά. Η ηγεσία με ενδεχομενική ανταμοιβή μπορεί να είναι αποτελεσματική αλλά δεν κάνει τους υπαλλήλους να υπερβούν τα συνηθισμένα τους καθήκοντα και να πετύχουν καλύτερες επιδόσεις. Μόνο με τα τέσσερα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας, δηλαδή όλες τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μπορούν οι ηγέτες να παρακινήσουν τους υφισταμένους να σημειώσουν εξαιρετικές επιδόσεις, πέραν των προσδοκιών και να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για χάριν του οργανισμού. Η εξατομικευμένη μέριμνα, η πνευματική διέγερση, η παρακίνηση που εμπνέει και η εξιδανικευμένη επιρροή, έχουν ως αποτέλεσμα την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας από τους υπαλλήλους, την αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα, την αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού, υψηλότερο ηθικό, λιγότερες απουσίες από την εργασία, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και καλύτερη οργανωσιακή προσαρμοστικότητα. Με βάση το μοντέλο αυτό, οι ηγέτες είναι γενικά πιο αποτελεσματικοί όταν χρησιμοποιούν συχνά κάποια από τις τέσσερις μετασχηματιστικές συμπεριφορές⁶⁷.

1.7. Ηθική και Ηγεσία

Το τελευταίο καιρό παρατηρείται ολοένα και εντονότερο το ενδιαφέρον για την ηθική στο πεδίο του μάνατζμεντ. *Η ηθική είναι ο κλάδος που ασχολείται με το τι είναι καλό ή κακό, ή σωστό και λάθος, ή με το ηθικό καθήκον και την υποχρέωση*⁶⁸. Η ηθική σχετίζεται με την απόφαση κατά πόσο μια ενέργεια είναι ηθικά ορθή ή λανθασμένη και το τι πρέπει να κάνουμε σε περίπτωση που είναι λανθασμένη. Η συμμόρφωση με την νομοθεσία καθορίζει το ελάχιστο επίπεδο ηθικής συμπεριφοράς, η ηθική όμως είναι κάτι πολύ παραπάνω⁶⁹. Απαιτεί ηγέτες που μπορούν και επιθυμούν να ενσταλάξουν ηθική και δεοντολογία σε όλη την κουλτούρα του οργανισμού⁷⁰.

Έχει αποκαλυφθεί ότι πάρα πολλοί ηγέτες στο παρελθόν αλλά και σήμερα δεν είναι άψογοι από πλευράς ηθικής. Αρκετές εταιρείες, όπως για παράδειγμα η Boeing, έχουν συνδέσει την αμοιβή των υπαλλήλων τους με την ηθική με σκοπό να ενισχύσουν την ιδέα αυτή⁷¹. Η σύνδεση της ηθικής με την ηγεσία θα πρέπει να είναι αδιαπραγμάτευτη. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδεικνύουν ηθική όταν επιχειρούν να αλλάξουν τις στάσεις και

⁶⁷ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, p 360-380.

⁶⁸ Mondy R. Wayne, , *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, (2011), σελ.56.

⁶⁹ Sharon Allen, *Not the Usual Suspects*, *Vital Speeches of the Day* 73, August 2007, pp. 366-370.

⁷⁰ David Gebler, *Creating an Ethical Culture*, *Strategic Finance* 87, May 2006, pp. 29-34.

⁷¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, p 377-378.

τις συμπεριφορές των υφισταμένων τους. Επίσης το χάρισμα έχει ηθικό χαρακτήρα. Ηγέτες με έλλειμμα ηθικής χρησιμοποιούν το χάρισμα τους προκειμένου να αυξήσουν την εξουσία τους επί των υφισταμένων τους για να εξυπηρετήσουν ιδιοτελείς στόχους και σκοπούς. Οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν το χάρισμα με κοινωνικά εποικοδομητικό τρόπο για να εξυπηρετήσουν κοινούς στόχους. Ηγέτες που φέρονται δίκαια στους υφισταμένους τους, έχοντας μια ειλικρινή, συχνή και ακριβή σχέση επικοινωνίας και πληροφόρησης θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί⁷². Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να θέτουν υψηλά ηθικά πρότυπα, μέσω της συμπεριφοράς τους αυτής να προβάλλουν τα πρότυπα αυτά και να ενθαρρύνουν και να ανταμείβουν την ηθική ακεραιότητα στους άλλους, αποφεύγοντας καταχρηστικές ηγετικές συμπεριφορές και ιδιοτελείς σκοπούς. Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας μεγάλη σημασία αποκτούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης στην προσπάθεια του να πετύχει τους στόχους του καθώς και το περιεχόμενο των στόχων αυτών.

1.8. Εμπιστοσύνη και Ηγεσία

Εμπιστοσύνη είναι η πίστη στην αξιοπιστία κάποιου, η εντιμότητα, η ικανότητα, η αξία που διαθέτει. Είναι ακόμη η ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρισκόμαστε όταν συμφωνούμε να καταστήσουμε τον εαυτό μας ευάλωτο απέναντι σε κάποιον άλλο γιατί έχουμε θετικές προσδοκίες για το πως θα εξελιχθούν τα πράγματα⁷³. Η εμπιστοσύνη αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο της αποτελεσματικής ηγεσίας, η ρήξη της οποίας, δυνατό να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην απόδοση των υφισταμένων. Όπως επισημαίνει ο D. E. Zand (1997): "*Μέρος της αποστολής ενός ηγέτη ήταν, και εξακολουθεί να είναι, να δουλεύει με ανθρώπους για να εντοπίζει και να επιλύει προβλήματα, αλλά το αν οι ηγέτες θα αποκτήσουν πρόσβαση στη γνώση και τη δημιουργική σκέψη που χρειάζονται για να επιλύσουν τα προβλήματα εξαρτάται από το κατά πόσο τους εμπιστεύονται οι άνθρωποι. Η εμπιστοσύνη και το κατά πόσο είναι άξιοι εμπιστοσύνης ρυθμίζουν την πρόσβαση του ηγέτη στη γνώση και τη συνεργασία*"⁷⁴.

Οι υφιστάμενοι που εμπιστεύονται τον ηγέτη τους, εκτελούν με προθυμία τις εντολές του έχοντας την πεποίθηση ότι τα δικαιώματα και τα συμφέροντα τους δεν θα γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης. Οι άνθρωποι σε καμία περίπτωση δεν σέβονται και δεν

⁷² B. Van Knippenberg and D De Cremer, "Leadership and Fairness: The State of the Art", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, No 2, 2007, pp. 113-140.

⁷³ D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt and C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, July, 1988, pp. 393-404.

⁷⁴ D. E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power* (New York: Oxford University Press, 1997, p.89

ακολουθούν κάποιο που θεωρούν ανειλικρινή και ότι μπορεί να τους εκμεταλλευτεί. *"Η ειλικρίνεια αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της ηγεσίας. Για να ακολουθήσουν οι άνθρωποι κάποιον οικειοθελώς, είτε στη μάχη είτε σε μια αίθουσα συσκέψεων, πρώτα θέλουν να βεβαιωθούν ότι το άτομο αυτό είναι άξιο της εμπιστοσύνης τους"*⁷⁵. Μόνο ένας ηγέτης που απολαμβάνει εμπιστοσύνης, θα μπορέσει να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ξεπεράσουν τον εαυτό τους, για την επίτευξη ενός μετασχηματιστικού στόχου. Θα πρέπει να δείξει στους υπαλλήλους του ότι, είναι άξιος της εμπιστοσύνης τους και ότι η πρόσθετη προσπάθεια και η εργασία που καταβάλλουν, θα αναγνωριστεί στην αξιολόγηση της επίδοσης τους⁷⁶.

Η εμπιστοσύνη έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις και θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των υφισταμένων:

α. Η εμπιστοσύνη διευκολύνει την πραγματοποίηση αλλαγών και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Στις περιπτώσεις που αποφασίζεται κάποια αλλαγή στον συνήθη τρόπο διεξαγωγής των εργασιών ή η ανάληψη πρωτοβουλίας από τον προϊστάμενο για μια νέα κατεύθυνση, η σχέση εμπιστοσύνης διευκολύνει αυτό το άλμα.

β. Η εμπιστοσύνη διευκολύνει την επικοινωνία. Πολλές φορές οι υπάλληλοι δεν νιώθουν ψυχολογικά ασφαλείς και ως εκ τούτου δεν εκφράζουν τις απόψεις, τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς τους. Όταν οι μάνατζερ δείχνουν ενδιαφέρον για τις απόψεις και ιδέες των υπαλλήλων τους και δείχνουν ότι νοιάζονται αρκετά ώστε να προχωρήσουν σε αλλαγές, οι υπάλληλοι αισθάνονται πιο πρόθυμοι να μιλήσουν ανοικτά και να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους⁷⁷.

γ. Οι ομάδες με κλίμα εμπιστοσύνης είναι πιο αποτελεσματικές. Όταν ο ηγέτης καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης στη Μονάδα του, τότε οι υφιστάμενοι του είναι περισσότερο πρόθυμοι να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια και βοήθεια τόσο για τους άλλους όσο και στον οργανισμό ως σύνολο, στοιχεία τα οποία ενδυναμώνουν περισσότερο το κλίμα εμπιστοσύνης. Αντίστροφα αν στη Μονάδα δεν καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης, τότε τα μέλη είναι συνήθως καχύποπτα μεταξύ τους, βρίσκονται συνεχώς σε επαγρύπνηση για το ενδεχόμενο εκμετάλλευσής τους και περιορίζουν και τη σχέση επικοινωνίας μεταξύ τους. Οι ενέργειες αυτές συνήθως υπομονεύουν και τελικά καταστρέφουν την ομάδα⁷⁸.

⁷⁵ M. Kouzes and B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.

⁷⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, p. 379.

⁷⁷ R. Detert and E. R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Management Journal* 50, No 4 (2007), pp.869-884.

⁷⁸ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 13th Ed. 2012, Pearson Education, p. 380.

δ. Η εμπιστοσύνη ενισχύει την παραγωγικότητα. Το τελικό συμφέρον των οργανισμών δείχνει επίσης να επηρεάζεται θετικά από το κλίμα εμπιστοσύνης. Οι υπάλληλοι που εμπιστεύονται τους προϊσταμένους τους συνήθως λαμβάνουν συνήθως υψηλότερες αξιολογήσεις επίδοσης⁷⁹. Το κλίμα έλλειψης εμπιστοσύνης παρακωλύει τη συνεργασία, δυσκολεύει το όραμα και τον καθορισμό κοινών στόχων και τείνει να δημιουργεί δυσλειτουργικές μορφές σύγκρουσης στον οργανισμό. Οι άνθρωποι επίσης, επιδιώκουν το δικό τους συμφέρον και αποκρύπτουν πληροφορίες.

1.9. Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Οι ικανότητες για διαχείριση κρίσεων, οι ηγετικές ικανότητες και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούσαν μέχρι σήμερα προτεραιότητες στη διαδικασία επιλογής στελεχών για ένα μεγάλο οργανισμό. Σήμερα τα δεδομένα έχουν αλλάξει, καθώς το συναίσθημα, ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της ανθρώπινης φύσης, παίρνει άλλες διαστάσεις. Αφορμή για τη σταδιακή αυτή αλλαγή αποτέλεσε η δημοσιοποίηση της πολυετούς έρευνας του D. Goleman σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία άνοιξε το δρόμο για τη μελέτη της ανεξερεύνητης περιοχής και τη διασύνδεση της με τις επιχειρηματικές πρακτικές.

Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων, καθώς και η δυνατότητα του να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα και αντιδράσεις και τις διαπροσωπικές του σχέσεις ανά πάσα στιγμή.

Αποτελέσματα ερευνών απέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για τον ηγέτη, προκειμένου να δημιουργήσει ένα γόνιμο εργασιακό κλίμα που να δραστηριοποιεί τους υπαλλήλους και να τους ενθαρρύνει να παρουσιάζουν τον καλύτερο τους εαυτό⁸⁰. Η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με την έρευνα του Goleman, μπορεί να προβλέψει και την οργανωτικότητα του κλίματος μέσα στην επιχείρηση αλλά και την επιτυχία, το κέρδος και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Η διαχείριση του συναισθήματος σε ένα έντονα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον ανάγεται σε παράμετρο καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη των στελεχών των οργανισμών. Ο Goleman διακρίνει δύο διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: τις προσωπικές και τις κοινωνικές.

⁷⁹ J. A. Colquitt, B. A. Scott and J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 92, No. 4 (2007), pp. 909-927.

⁸⁰ Μιχάλης Γαλανάκης, *Εργασιακή Ψυχολογία*, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 372-374

Οι προσωπικές συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη περιλαμβάνουν:

α. Την αυτεπίγνωση, η οποία περιλαμβάνει τη συναισθηματική επίγνωση, δηλαδή τη δυνατότητα κάποιου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τις επιπτώσεις τους, καθώς και την ακριβή αξιολόγηση του εαυτού του.

β. Την αυτορρύθμιση, που περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία, την ακεραιότητα του ήθους, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα.

γ. Κατάλληλα κίνητρα, που αφορούν τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης, την ετοιμότητα για ανάληψη πρωτοβουλίας και την αισιοδοξία.

Οι κοινωνικές συναισθηματικές ικανότητες αναφέρονται στην ενσυναίσθηση. Οι ηγέτες με ενσυναίσθηση μπορούν να διαιθανθούν τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων, να αφουγκρασθούν τι τους λένε οι υφιστάμενοι τους και τι δεν τους λένε και να διαβάσουν τις αντιδράσεις των άλλων. Είναι σε θέση να χειρισθούν διαφωνίες και συγκρούσεις, να δημιουργήσουν συνθήκες συνοχής και συνεργασίας των εργαζομένων και να μεταδώσουν σαφή μηνύματα που πείθουν⁸¹.

Χωρίς τη συναισθηματική νοημοσύνη, ακόμα και αν κάποιος διαθέτει εξαιρετική εκπαίδευση, ιδιαίτερα αναλυτικό μυαλό, όραμα, ένα ατελείωτο απόθεμα καταπληκτικών ιδεών, δεν θα μπορέσει να γίνει σπουδαίος ηγέτης. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένδειξη αποτελεσματικής ηγεσίας⁸². Όπως επισημαίνει κάποιος ηγέτης: *"Στην ενσυναίσθηση, το κομμάτι της φροντίδας, ιδιαίτερα για τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύεις, είναι αυτό που εμπνέει τους ανθρώπους να μείνουν με ένα ηγέτη όταν τα πράγματα δυσκολεύουν. Το γεγονός και μόνο ότι κάποιος νοιάζεται, ανταμείβεται τις περισσότερες φορές με αφοσίωση"*⁸³.

Ένας ηγέτης προικισμένος με συναισθηματική νοημοσύνη διαφέρει από έναν όχι και τόσο συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη στα εξής⁸⁴:

α. Δεν κρατά επικριτική στάση έναντι των συναδέλφων του.

β. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματα τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να τους βοηθήσει να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.

γ. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός, ευθύς και διατυπώνει ξεκάθαρα τους στόχους του.

⁸¹ D. Goleman, "Leadership That Get Results, Harvard Business Review, (2000), pp. 78-90.

⁸² Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, 13th Ed. 2012, Pearson Education, p. 358.

⁸³ J. Champy, "The Hidden Qualities of Great Leaders", Fast Company 76 (Nov. 2003), p. 135.

⁸⁴ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 373-374.

- δ. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του και ανοικτός να δεχτεί κριτική.
- ε. Δίνει σημασία στην λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτήν.
- στ. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία.
- ζ. Είναι υποστηρικτικός δηλαδή κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι, πολύτιμοι και συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
- η. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν διαστάσεις.
- θ. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει έμμονη ιδέα.
- ι. Έχει αυτοπεποίθηση και ενθαρρύνει τους άλλους να πάρουν πρωτοβουλίες και να θέσουν υψηλότερους στόχους αξιοποιώντας έτσι το ταλέντο και τις δυνατότητες τους στο μέγιστο βαθμό⁸⁵.

Πρωταρχικό μέλημα του ηγέτη πρέπει να είναι η δημιουργία συναισθηματικά υγιούς οργανισμού για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του. Ο οργανισμός αυτός θα πρέπει να στελεχώνεται από ανθρώπους που διαθέτουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ως ατομικό χαρακτηριστικό, χαρακτηρίζεται από συνθήκες ανοικτής επικοινωνίας που επιτρέπουν την έκφραση των συναισθημάτων με παραγωγικούς τρόπους, δημιουργώντας το πλαίσιο, που θα ενθαρρύνει τη διοχέτευση του συναισθήματος ενδοεπιχειρησιακά, με τρόπους παραγωγικούς και όχι αρνητικούς. Αντίθετα σε ένα αρνητικά συναισθηματικό περιβάλλον τα συναισθήματα δεν εκδηλώνονται, καταπιέζονται και στην συνέχεια εκφράζονται σε μεγαλύτερη κλίμακα σε λάθος χρόνο και σε λάθος τόπο.

⁸⁵ D. Ryback, "Putting Emotional Intelligence to Work; Successful Leadership is More Than IQ. Butterworth-Heinemann, (1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

2.1 Ηγεσία και Αποτελέσματα-Απόδοση

Η όλη ουσία της ηγεσίας σε ένα οργανισμό είναι η σύνδεση της με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Η ηγεσία, δεν θα είχε κανένα νόημα για τον οργανισμό, εάν οι στόχοι οποίοι τίθενται και τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνονται, δεν οδηγούν στην επιτυχία. Η αποτελεσματική ηγεσία σε κάθε περίπτωση είναι καίρια για τη μελλοντική ανάπτυξη των οργανισμών, ιδιαίτερα σε μια εποχή που η παγκοσμιοποίηση απαιτεί ολοένα και μεγαλύτερα αποθέματα ικανοτήτων και ταλέντου για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των καιρών. Αυτή η λογική αποτελεί και το επιστέγασμα της οποιαδήποτε προσπάθειας για την ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών και της ηγεσίας και στις ΕΔ. *"Οι ηγέτες θα πρέπει να ζυγίζουν ανάμεσα στην επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής τους και με το πως μεταχειρίζονται και φροντίζουν για τα μέλη του οργανισμού τους. Η φροντίδα των ανθρώπων περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διατήρηση θετικού κλίματος μέσω της ανοικτής επικοινωνίας, της εμπιστοσύνης, της συνοχής και της ομαδικής εργασίας. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί εξαρτώνται από την επάρκεια των ηγετών τους, οι οποίοι εμπνέουν σεβασμό, και από τους πιστούς υφισταμένους"*⁸⁶. Τα στελέχη θα πρέπει να αναπτύσσουν συγκεκριμένες ικανότητες και ηγετικά χαρακτηριστικά έτσι ώστε να ασκούν στην πράξη τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά για να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία έχουν να κάνουν με την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού⁸⁷. Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης είναι καθοριστικά για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Ηγέτης ο οποίος δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, στην πραγματικότητα δεν ηγείται⁸⁸.

⁸⁶ ADP 6-22, Army Leadership, Department of the Army, 2012, p.2.

⁸⁷ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ. 205.

⁸⁸ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ. 209.

"(ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ) = (ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ) Χ (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)"⁸⁹.

Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος ηγέτης στις ΕΔ, αποτελούν μέρος των εκάστοτε συνολικών στόχων και της αποστολής του οργανισμού και αναλογούν στη δική του περιοχή ευθύνης (Μονάδα, Επιτελείο, οποιοδήποτε ιεραρχικά ανώτερο ή κατώτερο Κλιμάκιο Διοικήσεως). Τα αποτελέσματα αυτά συνδέονται με την ικανοποίηση του διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων-συμφερόντων του οργανισμού αλλά και με την επιβίωση και την επιτυχία του⁹⁰. Ειδικότερα, για τις ΕΔ, τα αποτελέσματα θα πρέπει να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και της αποστολής τους και να ικανοποιούν τις ανάγκες του προσωπικού, του οργανισμού.

Όσον αφορά το προσωπικό, η αποτελεσματικότητα και επιτυχία εξαρτάται από το "μπορώ" και το "θέλω" αυτών και όλες οι προσπάθειες του ηγέτη θα πρέπει να εστιάζονται στη διαρκή εξασφάλιση των δύο αυτών παραμέτρων οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης έχει την ευθύνη και θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσει τις κατάλληλες ικανότητες από το προσωπικό αλλά και τη συνεχή και ανάπτυξη τους. Θα πρέπει στη συνέχεια να εξασφαλίσει κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές από το προσωπικό, όπως υπευθυνότητα, δέσμευση στην επίτευξη των στόχων, τη διάθεση για εργασία και την επίτευξη υψηλών επιδόσεων, ομαδικό πνεύμα και συνεργασία, εσωτερική πειθαρχία, ενδιαφέρον, πρωτοβουλία και συνεχή βελτίωση. Η επάρκεια του ως ηγέτης, θα αξιολογηθεί όχι μόνο σε σχέση με την απόδοση του σε ατομικό επίπεδο, αλλά θα κριθεί κυρίως από την απόδοση του σε συνδυασμό με την απόδοση της ομάδας, όλων των μελών της σε όλες τις εκφάνσεις της εργασίας που επιτελούν. Προϋπόθεση όλων αυτών είναι η εξασφάλιση από τον ηγέτη-προϊστάμενο της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των αναγκών των υφισταμένων⁹¹. Σκοπός λοιπόν του ηγέτη είναι να εστιώσει στη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος με τη δημιουργία θετικών κινήτρων, το οποίο θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης. Το προσωπικό σήμερα είναι πολύ πιο απαιτητικό από ότι στο παρελθόν. Θέλουν να γνωρίζουν τι συμβαίνει, θέλουν να έχουν άποψη και να συμμετέχουν ενεργά. Θέλουν να αισθάνονται ότι κάθε πράξη τους έχει ένα πραγματικό αντίκρισμα, και κατά προτίμηση, θα ήθελαν να αισθάνονται μια δόση

⁸⁹ D. Ulrich, J. Jenger, Results-Based Leadership, HBSP,1999.

⁹⁰ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ. 209.

⁹¹ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ. 211.

ευχαρίστησης, πόσο μάλλον ικανοποίηση. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ευχαριστημένοι όπως προαναφέρθηκε, θα αποδίδουν καλύτερα. Το κίνητρο για την υιοθέτηση αυτής της συμπεριφοράς είναι το γεγονός ότι μια επιτυχημένη ομάδα όχι μόνο κάνει σωστά τη δουλειά, όποια και αν είναι αυτή, αλλά προσδίδει και επιπλέον αξία και σε όποιον τη διοικεί. Τα κίνητρα παίζουν σημαντικότατο ρόλο, αυξάνουν τη λειτουργικότητα, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα καθώς και τις πιθανότητες επίτευξης οποιουδήποτε στόχου. Αντιστρόφως, η έλλειψη τους αυξάνει το χρόνο που ο ηγέτης αφιερώνει σε ατέλειωτους ελέγχους, μακροσκελείς συζητήσεις και διαφωνίες με το προσωπικό. Η εξίσωση που ακολουθεί αποδεικνύει ότι η απόδοση σε όλες τις εκφάνσεις της είναι δομικά συνδεδεμένη με τη χρήση κινήτρων:

$$\text{ΑΠΟΔΟΣΗ} = (\text{ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ} + \text{ΓΝΩΣΗ}) \times (\text{ΣΩΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ})^{92}.$$

Σχετικά με τον οργανισμό, και ειδικότερα στις Ε.Δ., ο προϊστάμενος ηγέτης έχει την ευθύνη της διαρκούς ύπαρξης ενός οργανισμού ικανού να δημιουργεί αξία με αποτελεσματικό τρόπο και να είναι σε θέση να επιτυγχάνει διαρκώς τους στόχους και την αποστολή του. Ειδικότερα ο ηγέτης θα πρέπει να επιτυγχάνει την επιχειρηματικότητα, τη συνεχή προσαρμογή των στρατηγικών, των δομών, των διεργασιών, της κουλτούρας, των υποδομών, ώστε ο οργανισμός να αναπτύσσει θεμελιώδεις ικανότητες όπως αυτές της συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, της καινοτομίας και της ανανέωσης, της ευελιξίας και της ταχύτητας ενεργείας⁹³.

Η επιτυχία ή αποτυχία της Ηγετικής στο στρατιωτικό τομέα καταδεικνύεται μέσω τεσσάρων χαρακτηριστικών στοιχείων, τα οποία αποτελούν τη λυδία λίθο, το κριτήριο για την πολεμική δύναμη και ικανότητα του στρατού. Τα στοιχεία αυτά είναι: η επίδοση, το ηθικό, η πειθαρχία και η συναδελφικότητα⁹⁴.

Η επίδοση στηρίζεται στα τεχνικά, τακτικά και φυσικά προσόντα του προσωπικού και της Μονάδος και στην ικανότητα να φέρουν σε πέρας μια εργασία ή μια αποστολή. *"Η επίδοση της Μονάδος, υπό την ηγεσία του διοικητή της, είναι το άθροισμα των ικανοτήτων*

⁹² Patrick Forsyth, *How to Motivate People*, 2006, *The Sunday Times*, pp. 3-5.

⁹³ Δ. Μπουραντάς, *Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ. 212.

⁹⁴ Γ. Φ. Κωσταρά και Horst Schuh, *Στρατιωτική Ψυχολογία*, Έκδοση Τέταρτη, Αθήνα 2002, σελ. 44-45.

*όλων, ώστε να αποτελούν ένα καλά λειτουργούν σύνολο συνεργαζομένων ατόμων στη μονάδα*⁹⁵.

Το ηθικό είναι η πνευματική θέση και σχέση που αναπτύσσει ένα άτομο ή μια Μονάδα έναντι της ζωής στο στράτευμα και έναντι παντός το οποίο συναρτάται προς αυτήν. Ένα καλό ηθικό φαίνεται στη θετική στάση και τάση του προσωπικού να ξεπεράσουν τις προσδοκώμενες επιδόσεις και να παρουσιάσουν ζήλο και ενθουσιασμό απέναντι στις εντολές του Διοικητή⁹⁶.

Πειθαρχία είναι η στάση του κάθε ατόμου και της ομάδας, η οποία διασφαλίζει το ότι οι διαταγές θα εκτελούνται αμέσως και σε περίπτωση μη ύπαρξης διαταγής θα λαμβάνονται όλα τα απαιτούμενα μέτρα. Εάν αυτό επιτευχθεί σε μια Μονάδα, τότε πρυτανεύει ένα κλίμα που παρακινεί το προσωπικό προς δραστηριότητες οι οποίες είναι αναμενόμενες και τις επιχειρούν από ισχυρή εσωτερική πεποίθηση. Όταν υπάρχει καλή πειθαρχία, τότε αυτή είναι συνεχής και λειτουργεί ακριβώς το ίδιο είτε υπάρχει εξωτερική πίεση και επίβλεψη είτε όχι⁹⁷.

Η συναδελφικότητα δημιουργείται στις μικρές κοινότητες του στρατού. Εκδηλώνεται με συμπαράσταση του ενός για τον άλλο κυρίως σε περιπτώσεις όπου απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια και σε περιπτώσεις κινδύνου. Πρέπει να συνδέει στενά τους ανωτέρους με τους κατώτερους τους σε όλες τις περιστάσεις. Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και σιγουριάς. Η φιλαυτία και η ανειλικρίνεια καταστρέφουν τη συναδελφικότητα⁹⁸.

2.2 Ηγετική Συμπεριφορά και η Σημασία της

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, αποτελεί τον ουσιωδέστερο παράγοντα για την επίτευξη ουσιαστικού αποτελέσματος και κατ' επέκταση των στόχων του οργανισμού. Μέσω αυτής ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, τους πείθει, τους εμπνέει και τους κινητοποιεί για να επιτύχουν εξαιρετικές επιδόσεις. Όπως αναφέρει ο Δ. Μπουραντάς (2005), η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δύο συνιστώσες, στο περιεχόμενο της, δηλαδή στο τι κάνει ο ηγέτης και στο χαρακτήρα της δηλαδή στους τρόπους με τους οποίους ασκούνται οι ρόλοι και οι λειτουργίες.

⁹⁵ USA-Army Field Manual FM 22/100.

⁹⁶ USA-Army Field Manual FM 22/5

⁹⁷ USA-Army Field Manual FM 22/100.

⁹⁸ Γ. Φ. Κωσταρά και Horst Schuh, Στρατιωτική Ψυχολογία, Έκδοση Τέταρτη, Αθήνα 2002, σελ. 37.

Στο πλαίσιο του περιεχόμενου της ηγετικής συμπεριφοράς ο ηγέτης ασκεί ένα ρεπερτόριο ρόλων οι οποίοι βρίσκουν εφαρμογή και στις ΕΔ, όπως παρακάτω⁹⁹:

α. Ενεργοποίηση - Παρακίνηση προσωπικού.

Ο ηγέτης μέσω της καθημερινής επαφής και συμπεριφοράς του απέναντι στο προσωπικό δημιουργεί κατάλληλο κλίμα και τις προϋποθέσεις κινητοποίησης τους έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις.

β. Ενδυνάμωση- Ανάπτυξη προσωπικού.

Ο ηγέτης με την ισοζυγισμένη, μελετημένη και σωστή ανάθεση καθηκόντων στους υφισταμένους του, με τη αποτελεσματική καθοδήγηση, την πλήρη κατανόηση του τι πρέπει να κάνουν, την ενθάρρυνση τους, την άρση τυχόν περιορισμών και εμποδίων που τους παρεμποδίζουν στην προσπάθειά τους, επιτυγχάνει τη μέγιστη απόδοση τους. Η επιτυχία του οργανισμού απαιτεί να υπάρχουν οι κατάλληλοι και σωστοί άνθρωποι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσει τους ανθρώπους του. Αποτελεί ευθύνη του κάθε προϊσταμένου, η ανάπτυξη των στελεχών και αυτό μπορεί να γίνει μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης, την καθοδήγηση αλλά και την απόκτηση εμπειριών. Σε τελική ανάλυση, η κληρονομιά που αφήνει ένας ηγέτης για ένα καλύτερο μέλλον είναι άνθρωποι που φτιάχνει για να συνεχίσουν μετά από αυτόν¹⁰⁰.

γ. Ανάπτυξη Ομάδας - Συνεργασία.

Οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα μίας μονάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το ομαδικό πνεύμα δηλαδή από το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται και λειτουργούν σαν μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα. Ο ηγέτης συνεπώς έχει μεγάλη ευθύνη στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος, της συνεργασίας και της αποτελεσματικής λειτουργίας στην οργανωτική του μονάδα.

δ. Υλοποίηση Έργου.

Τα στελέχη καθημερινά προβαίνουν σε ενέργειες που αφορούν άμεσα στην υλοποίηση εργασιών ή έργου. Οι ενέργειες που συνιστούν το ρόλο αυτό, είναι η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός των βημάτων και των τρόπων υλοποίησης του

⁹⁹ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 210-213.

¹⁰⁰ N. Tichy, The Cycle of Leadership, Harper Business, 2002.

έργου, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της υλοποίησης του έργου, η επίλυση προβλημάτων, η εξασφάλιση των μέσων, η επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

ε. Διοίκηση Συντονισμού

Κάθε μονάδα ως κλιμάκιο ενός μεγαλύτερου συνόλου απαιτείται να ολοκληρώνεται αρμονικά στο πλαίσιο αυτό. Αυτό σημαίνει συντονισμό και συγχρονισμό με τις άλλες μονάδες. Ο ηγέτης αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων του οργανισμού των ΕΔ για αυτό λαμβάνει και μεταδίδει πληροφορίες, εξασφαλίζει τη συνεργασία εντός της μονάδος αλλά και με τις άλλες μονάδες, κατανοεί και εκτελεί αποφάσεις προϊσταμένων κλιμακίων και συγχρονίζει και συντονίζει το έργο και τις λειτουργίες της μονάδας του με τα αντίστοιχα των άλλων μονάδων.

στ. Προσωπική Ανάπτυξη.

Η συνεχής επιμόρφωση, η μάθηση, η προσωπική ανάπτυξη του ηγέτη αποτελούν προϋπόθεση επαγγελματική επιτυχίας.

ζ. Ανάπτυξη Κουλτούρας.

Η κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών και νοήματος που διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διακρίνει ένα οργανισμό από τους άλλους. Ο ηγέτης αποτελεί τον κύριο διαμορφωτή της κουλτούρας του οργανισμού. Η συμπεριφορά και το παράδειγμα που δίνει ο ηγέτης, το τι αξιολογεί, το τι ανταμείβει και τιμωρεί αποτελούν μερικούς από τους τρόπους μέσω των οποίων μπορεί να περνά αξίες, αρχές, πιστεύω στο προσωπικό της οργανωτικής του μονάδας.

η. Διοίκηση Στρατηγικής-Όραμα

Η στρατηγική μιας μονάδας διαμορφώνεται από τα στελέχη με βάση την ανώτερη στρατηγική του οργανισμού. Τα στελέχη ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να παρακολουθούν και να προβλέπουν τις ευκαιρίες, τις απειλές και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται και να συμβάλλουν με πληροφορίες, με ιδέες και ενέργειες στη διαμόρφωση και λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Επίσης, η επιτυχής πορεία του οργανισμού προϋποθέτει ένα όραμα, το οποίο αποτελεί την πυξίδα για την πορεία, πηγή έμπνευσης για τους ανθρώπους και πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Το όραμα σε

επίπεδο μονάδος, διαμορφώνεται, επικοινωνείται στους ανθρώπους και συνδέεται με την καθημερινότητα από τα ηγετικά στελέχη.

θ. Διοίκηση Καινοτομιών και Συνεχούς Βελτίωσης

Η συνεχής βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, των υποδομών αποτελεί αναγκαιότητα για την υλοποίηση των στόχων, της στρατηγικής, την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία. Ταυτόχρονα, η ικανότητα της μονάδας να καινοτομεί σε διάφορους τομείς, συστήματα και διαδικασίες εξασφαλίζει την πρωτοπορία. Ο ηγέτης έχει ευθύνη, μέσω συγκεκριμένων ενεργειών, να δημιουργεί και να ενισχύει συνεχώς αυτή την ικανότητα στην οργανωτική του μονάδα. Επίσης, πρέπει ενθαρρύνει με κατάλληλα κίνητρα και επιβράβευση, τις νέες προτάσεις και ιδέες των συνεργατών του και να εξασφαλίζει διαδικασίες και μεθόδους καινοτομιών, συνεχούς βελτίωσης και αξιοποίησης δημιουργικών προτάσεων καθώς και να αναζητεί ο ίδιος νέες ιδέες, να σχεδιάζει και να υλοποιεί συνεχώς βελτιώσεις και καινοτομίες.

Οι ρόλοι που προαναφέρθηκαν μπορεί να περιγράφουν το βασικό περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς αλλά δεν την αποδίδουν πλήρως. Πέραν αυτών των ρόλων, υπάρχουν ενέργειες και λειτουργίες που δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν και να περιγραφούν.

Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητα της, δηλαδή στο να κερδίζει το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Όπως αναφέρει ο Δ. Μπουραντάς (2005), το αποτέλεσμα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι το γινόμενο των ηγετικών ρόλων και του χαρακτήρα της δηλαδή:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ = ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ Χ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ¹⁰¹.

Η ηγετική συμπεριφορά ενός προϊστάμενου μπορεί να χαρακτηριστεί ως αυταρχική ή ως δημοκρατική, με βάση το βαθμό στον οποίο ασκεί εξουσία πάνω στους υφισταμένους του σε σχέση με το βαθμό ελευθερίας πρωτοβουλιών, αυτονομίας σκέψης και δράσης που τους επιτρέπει. Έτσι διαμορφώνονται δύο εναλλακτικά στυλ διοικήσεως το αυταρχικό και το δημοκρατικό-συμμετοχικό τα οποία είναι μάλλον θεωρητικά, αφού σπάνια τα συναντά κανείς στην πράξη. Ουσιαστικά, όπως προτείνουν οι Tannenbaum και Schmidt¹⁰², μεταξύ

¹⁰¹ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 229.

¹⁰² Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H.. How to Choose a Leadership Pattern, (May/June 1973), Harvard Business Review.

των δύο αυτών άκρων υπάρχει το "συνεχές" με άπειρα ενδιάμεσα ηγετικά στυλ, λιγότερο ή περισσότερο αυταρχικά, και αντιστρόφως λιγότερο ή περισσότερο δημοκρατικά-συμμετοχικά¹⁰³. Το ζήτημα το οποίο προβληματίζει συνήθως είναι πιο στυλ θεωρείται ως πλέον κατάλληλο. Οι πιο πάνω συγγραφείς προτείνουν τρεις βασικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιλογή μοντέλου ηγεσίας¹⁰⁴:

α. Πιέσεις από την πλευρά του προϊστάμενου (π.χ. στάσεις, απόψεις, αξίες).

β. Πιέσεις από την πλευρά των υφισταμένων (π.χ. οι στάσεις, οι απόψεις, οι αξίες και οι προσδοκίες από τον ηγέτη).

γ. Πιέσεις από την κατάσταση (π.χ. πιέσεις και περιορισμοί που παράγονται από τα έργα, το κλίμα του οργανισμού και άλλοι εξωτερικοί παράγοντες).

Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται έτσι ώστε να έχουμε αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Κατά αρχήν, το στυλ ηγεσίας, για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να είναι ταιριαστό με το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου ασκείται. Για παράδειγμα, σε ένα οργανισμό ιεραρχικά δομημένο, με γραφειοκρατία, συγκέντρωση εξουσίας και αυταρχική κουλτούρα, δεν υπάρχουν αρκετά περιθώρια και δεν ευνοούνται τα δημοκρατικά-συμμετοχικά στυλ. Δεύτερο, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ταιριαστό με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του. Βασικά στοιχεία-χαρακτηριστικά του έργου, που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή του στυλ ηγεσίας είναι¹⁰⁵:

α. Το επείγον του έργου, όπου σε τέτοια περίπτωση δεν υπάρχουν περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής και δημοκρατικής-συλλογικής απόφασης.

β. Η εμπιστευτικότητα του έργου.

γ. Η πιθανότητα λαθών και οι συνέπειες τους, όπου σε τέτοια περίπτωση ο προϊστάμενος-ηγέτης επιλέγει περισσότερο συμμετοχικά στυλ προκειμένου, πριν πάρει αποφάσεις, να ακούσει περισσότερες γνώμες.

¹⁰³ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 230.

¹⁰⁴ Shaun Tyson and Alfred York, Τα Δομικά Στοιχεία του HRM, 2004, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, σελ.29.

¹⁰⁵ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 232-233.

δ. Η σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος.

ε. Η πιθανότητα συγκρούσεων όπου το στυλ δεν μπορεί να είναι συμμετοχικό.

στ. Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες. Όταν για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης, είναι κρίσιμη η αποδοχή της από τους υφισταμένους, τότε απαιτείται, η συμμετοχή τους στην απόφαση έτσι ώστε να την αισθανθούν ότι είναι δική τους και να ενισχυθεί η δέσμευση τους για την υλοποίηση.

ζ. Διαχείριση κρίσης. Σε τέτοια περίπτωση το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό, αφού απαιτούνται ταχύτητα ενεργείας, εμπιστοσύνη, δύσκολες αποφάσεις, έλεγχος και συντονισμός.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται το στυλ ηγεσίας είναι οι υφιστάμενοι μέσω των οποίων ο ηγέτης έχει να υλοποιήσει έργο. Αυτό αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς. Το στυλ ηγεσίας, θα πρέπει να προσαρμόζεται στην ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα. Η έννοια της ωριμότητας αφορά το έργο που τα άτομα πρέπει να υλοποιήσουν και τη σχέση τους με τον ηγέτη. Είναι χαμηλή όταν τα άτομα δεν έχουν αποδεχθεί ή δεν μπορούν να αντιληφθούν, το έργο, τους στόχους που πρέπει να πετύχουν, δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, δεν εμπιστεύονται τον ηγέτη, δεν τον αποδέχονται και γενικά δεν ενδιαφέρονται για τις σχέσεις τους με αυτόν. Με βάση την εμπειρία, όταν η ωριμότητα των υφισταμένων ως άτομα και ως ομάδα είναι χαμηλή, τα πιο κατάλληλα και αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας είναι τα αυταρχικά. Αντιθέτως, όταν η ωριμότητα των ατόμων είναι υψηλή, τα καταλληλότερα στυλ είναι τα συμμετοχικά-δημοκρατικά. Στην περίπτωση αυτή, οι άνθρωποι λόγω συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, αισθάνονται υπευθυνότητα, δέσμευση και διάθεση να προσπαθήσουν περισσότερο και κατά συνέπεια οι επιδόσεις τους θα είναι ψηλότερες. Η συμμετοχή, τους κάνει να αισθάνονται πιο δημιουργικοί, ψηλότερη αυτοεκτίμηση και γενικά ψηλότερη ικανοποίηση. Ιδιαίτερα σημαντικά είναι και τα οφέλη και για τον ίδιο τον ηγέτη καθώς και αυτός δύναται να πετύχει υψηλότερες επιδόσεις. Αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις ιδέες των υφισταμένων του, μέσω του συμμετοχικού στυλ, λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις. Επίσης, με το συμμετοχικό στυλ και σε συνδυασμό με την ωριμότητα των υφισταμένων, μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία και να αναθέσει αρμοδιότητες, και έτσι να εξασφαλίζει πολύτιμο χρόνο, αφού δεν χρειάζεται να τον σπαταλά για επίβλεψη και να λαμβάνει αποφάσεις. Τέλος, η συμμετοχή αποτελεί σημαντική μαθησιακή διαδικασία και οδηγεί στην

ανάπτυξη των ανθρώπων αλλά και του ίδιου του ηγέτη. Συνεπώς, η περίπτωση ώριμων υφισταμένων και συμμετοχικού-δημοκρατικού στυλ ηγεσίας είναι η ιδανική από άποψη επιδόσεων και αποτελεσματικότητας. Αποτελεί λοιπόν ευθύνη και υποχρέωση του αποτελεσματικού ηγέτη η ανάπτυξη και βελτίωση του επιπέδου ωριμότητας των υφισταμένων του και να ακολουθήσει στην συνέχεια συμμετοχικό στυλ διοικήσεως καθώς έτσι θα έχει τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις και ταυτόχρονα τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των συνεργατών του¹⁰⁶.

2.3 Χαρακτηριστικά-Ικανότητες Αποτελεσματικών Ηγετών

Ο ηγέτης για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά και να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες. Αυτά θα παρακινήσουν τους υφισταμένους να τον ακολουθήσουν και να συμβάλουν τόσο στην προσωπική τους επιτυχία όσο και στην επιτυχία του οργανισμού. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητες, δεν τα διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό, αλλά εκείνο που έχει σημασία είναι το γεγονός ότι, αυτά αναπτύσσονται και μπορεί ο καθένας με διάθεση και θέληση να τα βελτιώσει.

Η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη είναι συνάρτηση τριών σημαντικών παραμέτρων: της διάθεσης του ατόμου να ηγείται, της ικανότητας του να ηγηθεί και των ευκαιριών που το περιβάλλον δημιουργεί για άσκηση της ηγεσίας. Η διάθεση του ηγέτη να ηγείται και ο χαρακτήρας της συμπεριφοράς του, προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, όπως ανάγκες, κίνητρα, αξίες, πιστεύω, στάσεις ενώ η ικανότητα άσκησης της ηγεσίας συνίσταται από ένα σύνολο επιμέρους ικανοτήτων.

2.3.1 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ηγετών.

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες χαρακτηριστικά τα οποία είναι πολύ δύσκολο να απομονωθούν, καθώς η ανθρώπινη προσωπικότητα είναι πολυσύνθετη και εμφανίζονται πολλές μεταβλητές στην προσπάθεια μας να διαμορφώσουμε το κατάλληλο ισοζύγιο για τον αποτελεσματικό ηγέτη. Πράγματι, οτιδήποτε θετικό στοιχείο της προσωπικότητας του ατόμου είναι χρήσιμο για τον αποτελεσματικό ηγέτη. Εκείνο που θα

¹⁰⁶ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 233-236.

πρέπει να τονισθεί είναι ότι η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός ηγέτη δεν καθορίζονται ούτε εξαντλούνται με τα πιο κάτω χαρακτηριστικά αλλά αυτά εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, που μεταβάλλονται από οργανισμό σε οργανισμό, όπως η κουλτούρα του οργανισμού, η προσωπικότητα του ηγέτη και των υφισταμένων του καθώς και το είδος του έργου. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων που έχουν διάθεση να ασκήσουν ηγεσία σε αντίθεση με αυτούς που δεν έχουν είναι¹⁰⁷:

α. Ανάγκη για επιτεύγματα-όραμα.

Το άτομο αντλεί ευχαρίστηση από την ύπαρξη υψηλών προσδοκιών και οράματος, την ανάληψη προκλητικών καθηκόντων και δύσκολων στόχων και την επίτευξη αποτελεσμάτων, τα οποία εκτιμώνται από τον ίδιο αλλά και τους άλλους ως ιδιαίτερα σημαντικά. Η ανάγκη αυτή συνδέεται με ιδανικά και αξίες που ένα άτομο πιστεύει και μέσω της ηγεσίας προσδοκά και επιδιώκει να κάνει πράξη. Αυτή η ανάγκη για επιτεύγματα, κάνει το άτομο να ελπίζει για ένα καλύτερο μέλλον, να παίρνει πρωτοβουλίες, να εργάζεται σκληρά, με επιμονή και πάθος για να υλοποιήσει υψηλούς στόχους, ιδανικά και οράματα.

β. Ανάγκη για αυτοεκτίμηση-αναγνώριση.

Οι ανάγκες αυτές κάνουν το άτομο να επιδιώκει την επαγγελματική εξέλιξη, τη διάκριση, την επιτυχία, τη σκληρή δουλειά και την επιμονή για συνεχή πρόοδο.

γ. Πίστη και δέσμευση σε αξίες.

Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης πιστεύει και αισθάνεται δέσμευση σε αξίες οι οποίες προσδιορίζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του. Οι αξίες αποτελούν το ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο το οποίο, από τη μια, προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά γνησιότητα, συνοχή, συνέπεια και στον ηγέτη αξιοπιστία και αυθεντικότητα. Από την άλλη, ο ενστερνισμός των αξιών του ηγέτη από τους υφισταμένους του αποτελεί προϋπόθεση για να τον εμπιστεύονται και να τον ακολουθούν. Η πίστη και η δέσμευση σε αξίες συμβάλλει στην υλοποίηση υψηλών στόχων και οραμάτων.

δ. Ανάγκη για δύναμη και επιρροή.

¹⁰⁷ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 235-246.

Η ανάγκη αυτή συνδέεται με την ευχαρίστηση που πηγάζει από την αυτονομία, την ανεξαρτησία και την άσκηση επιρροής στους άλλους συνήθως με τελικό σκοπό την επίτευξη ευρύτερων σκοπών προς όφελος όλων και της προόδου.

Πέραν των όσων αναφέρθηκαν, τα ηγετικά χαρακτηριστικά που ακολουθούν αποτελούν ουσιώδη χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη:

α. Αποφασιστικότητα-Αυτοπεποίθηση-Θάρρος-Κουράγιο.

Ο ηγέτης συχνά έχει να αντιμετωπίσει σκληρό ανταγωνισμό, προσωπικές επιθέσεις, ηθικούς και ανήθικους αντιπάλους, δολοπλοκίες προϊσταμένων και υφισταμένων, διαφωνούντες, φίλους ακόμη και ανθρώπους που τον μισούν και τον αγαπούν. Στην πορεία προς την επιτυχία, θα πρέπει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να αμφισβητήσει το κατεστημένο, να διαθέτει όραμα, να θέτει δύσκολους και προκλητικούς στόχους και να έχει υψηλές προσδοκίες. Θα αντιμετωπίσει δύσκολες και επικίνδυνες καταστάσεις, κρίσεις, διλήμματα και αποτυχίες. Όλα αυτά, απαιτούν ανάλογα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως αποφασιστικότητα, επιμονή, αντοχή, ψυχικό σθένος, αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο, για να αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

β. Εστίαση-Επιμονή-Πειθαρχία.

Ηγεσία σημαίνει όραμα, υψηλές προσδοκίες και στόχους, πρόοδο και αναζήτηση ενός καλύτερου μέλλοντος. Για αυτό απαιτείται επιμονή, πειθαρχία και εστιασμένη και συνεχής προσπάθεια από τον ηγέτη. Αυτό το χαρακτηριστικό πηγάζει από την ισχυρή θέληση του ηγέτη να πετύχει υψηλούς στόχους, την ύπαρξη εμπνευσμένων προτύπων και την μη αποδοχή της μετριότητας. Η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία απαιτεί να είμαστε αυστηροί με ανθρώπους, στόχους, προγράμματα, με πολιτικές και αποτελέσματα. Απαιτείται πειθαρχία και αυστηρή τήρηση των διαταγών, των δεσμεύσεων, των κανόνων των προτύπων, των αξιών των χρονοδιαγραμμάτων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Δ. Μπουραντάς (2005), *"η ευαισθησία μπορεί και πρέπει να συνυπάρχει αρμονικά με την αυστηρότητα"*¹⁰⁸.

γ. Ακεραιότητα χαρακτήρα-Εντιμότητα.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι συνεπής προς τις υποσχέσεις και τα έργα του και οι υφιστάμενοι του να τον εκτιμούν και να τον εμπιστεύονται. Η εντιμότητα συνδέεται

¹⁰⁸ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 241.

άμεσα με την ηθική, καθώς ο καθένας από εμάς εκτιμά τους ανθρώπους που έχουν ηθικές αξίες αλλά και τις σέβονται. Η ακεραιότητα του χαρακτήρα και η εντιμότητα είναι συνυφασμένες με τη στρατιωτική ιδιότητα. Κύρια στοιχεία της ακεραιότητας που πρέπει να χαρακτηρίζει τον ηγέτη είναι, η αξιοπιστία, η συνέπεια, η δικαιοσύνη, η διαφάνεια, η ειλικρίνεια, η εντιμότητα, η αντικειμενικότητα.

δ. Αξιοπιστία.

Η αξιοπιστία, εδραιώνει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων στο πρόσωπο του ηγέτη προκειμένου αυτοί να είναι πάντα έτοιμοι να τον ακολουθήσουν και τον βοηθά να αποκτήσει εκτίμηση και γόητρο.

ε. Ευπρέπεια-Λεπτότητα.

Η ευπρεπής συμπεριφορά και η λεπτότητα, βοηθούν τον ηγέτη να εξασφαλίσει την ειλικρινή εκτίμηση των προϊσταμένων του και το συνειδητό σεβασμό των υφισταμένων του και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ευχάριστων διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ ατόμων¹⁰⁹.

στ. Ανιδιοτέλεια.

Με την ανιδιοτέλεια ο ηγέτης γίνεται αγαπητός στους υφισταμένους του και εξασφαλίζει τη συνεργασία τους.

ζ. Ελέγχει τα συναισθήματα του.

Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι ο αυτοέλεγχος σε δύσκολες καταστάσεις συγκρούσεων και αναταραχών. Θα πρέπει με άλλα λόγια να ελέγχει τα αρνητικά συναισθήματα που δημιουργούνται, όπως ο θυμός, η λύπη, η αγανάκτηση, το υπερβολικό άγχος και να αντιμετωπίζει τέτοιες καταστάσεις με ηρεμία και λογική. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα αντικαταστήσει το αρνητικό κλίμα με κλίμα συνεργασίας και λογικής¹¹⁰.

η. Ευαισθησία- Είναι ευαισθητοποιημένος προς τις ανάγκες των άλλων.

Ο ηγέτης πρέπει να κατανοεί τα συναισθήματα και τη ψυχολογική κατάσταση των υφισταμένων του, τις προσδοκίες, τις ανησυχίες και τα προβλήματα τους. Η ευαισθησία για τους ανθρώπους, αποτελεί προϋπόθεση για να αναπτυχθεί μια σχέση επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του. Πραγματικά, όπως επισημαίνει ο Δ. Μπουραντάς,

¹⁰⁹ ΕΕ 181-1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ/ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών/1^ο /1989, σελ. 71.

¹¹⁰ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 354-357.

κανείς από εμάς δεν δίνει τη ψυχή και την καρδιά του σε οποιονδήποτε, όταν γνωρίζει ότι αυτός δεν νοιάζεται και δεν μας δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον. Και αυτό το ενδιαφέρον για τον άλλο, θα πρέπει να το δείχνεις έμπρακτα γιατί η στάση και η συμπεριφορά του απέναντι σου εξαρτάται από αυτό που εκείνος αντιλαμβάνεται και αισθάνεται. Είναι αδιανόητο για τον ηγέτη να γνωρίζει ότι, η επιτυχία και η ικανοποίηση του εξαρτώνται από τους ανθρώπους του και να μην νοιάζεται για αυτούς¹¹¹. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τους στόχους και τις επιθυμίες τους των υφισταμένων, μέσα στην οργανωτική του μονάδα. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να τροποποιήσει κατάλληλα τις αποφάσεις τους, προκειμένου οι υφιστάμενοι του να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να είναι έτοιμοι να υλοποιήσουν με προθυμία τους στόχους του ηγέτη και του οργανισμού συνολικά.

θ. Διαθέτει αίσθηση του χιούμορ.

Με το χιούμορ ο ηγέτης μπορεί να αποφορτίσει το αρνητικό κλίμα που είναι δυνατό να δημιουργηθεί στην οργανωτική του μονάδα. Το χιούμορ συμβάλλει στη δημιουργία θετικού περιβάλλοντος εργασίας, σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και θετικών σχέσεων ανάμεσα στα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού.

ι. Είναι άνετος με την αβεβαιότητα¹¹².

Ο ηγέτης σε αρκετές περιπτώσεις πρέπει να είναι έτοιμος να αναλάβει ρίσκο το οποίο όμως προηγουμένως θα πρέπει να έχει μελετήσει προσεκτικά. Επίσης, θα πρέπει να έχει ετοιμότητα να διαχειριστεί κατάλληλα συγκρουσιακές καταστάσεις που ενδεχομένως να προκύψουν στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό του οργανισμού. Θα πρέπει ακόμη να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές πριν ακόμη αυτές προκύψουν, έτσι ώστε να έχει χρόνο να προσαρμόσει τα σχέδια και τις αποφάσεις.

ια. Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη αποτελεί βασική προϋπόθεση αποδοχής του ηγέτη από τους υφισταμένους του. Η εμπιστοσύνη εξαρτάται αφενός από τις ικανότητες του ηγέτη και αφετέρου από την ακεραιότητα του η οποία πρέπει να αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και εκφράζεται μέσω αυτής. Όπως έχει αναφερθεί, οι υφιστάμενοι που εμπιστεύονται τον ηγέτη τους, εκτελούν με προθυμία τις εντολές του. Οι

¹¹¹ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 239-240.

¹¹² Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 354-357.

άνθρωποι σε καμία περίπτωση δεν σέβονται και δεν ακολουθούν κάποιον που θεωρούν ανειλικρινή και ότι μπορεί να τους εκμεταλλευτεί.

ιβ. Ταπεινότητα

Η ταπεινότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από ταπεινότητα νοιάζονται για την επιτυχία του οργανισμού και όχι τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και επιτυχίες. Αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεων τους για τις οποιεσδήποτε παραλείψεις ή αποτυχίες και δεν μεθοδεύουν την επίρριψη ευθυνών σε άλλους. Αντίθετα, όταν υπάρχουν επιτυχίες τις αποδίδουν στους συνεργάτες-υφισταμένους τους. Επίσης, ταπεινότητα για τον ηγέτη σημαίνει αποδοχή κριτικής, αυτοκριτική, αναγνώριση των λαθών, σεβασμό στις γνώμες και στα βασικά δικαιώματα των άλλων και αναγνώριση της αξίας και της συνεισφοράς τους. Διευκρινίζεται ότι, ταπεινότητα σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει παθητική στάση και υποχωρητικότητα, έλλειψη αυστηρότητας, αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης¹¹³.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι, οι προαναφερθείσες ιδιότητες-χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη δεν εξαντλούνται μόνο σε αυτές αλλά η βιβλιογραφία είναι πολύ πλούσια στο θέμα αυτό.

2.3.2 Ικανότητες Αποτελεσματικών Ηγετών.

Όσον αφορά τις ηγετικές ικανότητες, η βιβλιογραφία είναι επίσης ιδιαίτερα εκτεταμένη. Οι πλέον σημαντικές ικανότητες των αποτελεσματικών ηγετών είναι:

α. Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί την αντίδραση σε ένα πρόβλημα¹¹⁴. Δηλαδή, υπάρχει κάποια ασυμφωνία ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση των πραγμάτων και σε κάποια επιθυμητή κατάσταση, που μας κάνει να σκεφτούμε εναλλακτικούς τρόπους δράσης¹¹⁵. Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα όποια προβλήματα και τις

¹¹³ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 243-244.

¹¹⁴ R. Sanders, The Executive Decisionmaking Process: Identifying Problems and Assessing Outcomes (Westport, CT: Quorum, 1999).

¹¹⁵ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, 13th Ed. 2012, Pearson Education, pp. 162-163.

ευκαιρίες που παρουσιάζονται έγκαιρα, να τοποθετεί τα προβλήματα στις σωστές τους διαστάσεις και να εντοπίζει τα αίτια και τους περιορισμούς. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει καινοτομικές αποφάσεις και ιδέες και να επιλέγει την καλύτερη λύση στο κατάλληλο πάντα χρόνο.

β. Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Η επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων και πληροφοριών. Με την επικοινωνία παρέχονται πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις, με την ενθάρρυνση της αποδοχής οργανωσιακών στόχων βοηθά στην παρακίνηση του προσωπικού, βοηθά στον έλεγχο αφού αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες και τέλος βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού αφού επιτρέπει την εκδήλωση συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών¹¹⁶. Η ικανότητα αυτή του ηγέτη είναι απαραίτητη για να ασκηθούν οι ηγετικοί ρόλοι και η ηγετική συμπεριφορά. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση των μηνυμάτων από τον ηγέτη με αποτελεσματική χρήση του λόγου, της φωνής και του σώματος και αποτελεσματική λήψη από τους υφισταμένους. Είναι επίσης πολύ σημαντικό ο ηγέτης να ακούει προσεκτικά, δηλαδή να έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα της ενεργητικής ακοής, η οποία συντελεί στο συντονισμό του ηγέτη με τα συναισθήματα και τα κίνητρα του συνομιλητή του, με αποτέλεσμα την ενθάρρυνση της επικοινωνίας¹¹⁷.

γ. Συστημική σκέψη¹¹⁸.

Πρόκειται για την αναλυτική και συνθετική σκέψη, που συνδέεται κυρίως, με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης και την ικανότητα συνεχούς μάθησης.

δ. Αποφασιστικότητα-Πρωτοβουλία.¹¹⁹

Η αποφασιστικότητα βοηθά τον ηγέτη να εδραιώσει στους υφισταμένους του το αίσθημα της εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο του. Σε συνδυασμό με την ικανότητα του να παίρνει σωστές αποφάσεις, εξαφανίζει την αβεβαιότητα και βοηθά στην

¹¹⁶ Λεων. Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα, Εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ.259-263.

¹¹⁷ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 354-357.

¹¹⁸ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 259-263.

¹¹⁹ ΕΕ 181-1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ/ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών/1^ο /1989, σελ. 62-64.

ανάπτυξη της πειθαρχίας. Η πρωτοβουλία βοηθά τον ηγέτη να επινοεί και να θέτει σε εφαρμογή μια ενέργεια μέχρι την ολοκλήρωση της, να αντιμετωπίζει ανάγκες και προβλήματα, για τα οποία δεν υπάρχει από πριν έτοιμη λύση και τέλος χρησιμοποιώντας την εφευρετικότητα του, να αντιμετωπίζει καταστάσεις χωρίς την ύπαρξη κανονικών μέσων και μεθόδων.

ε. Συναισθηματική νοημοσύνη.

Είναι γενικά η ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένδειξη αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι υπέρμαχοι της υποστηρίζουν ότι χωρίς αυτή, ακόμα και αν κάποιος διαθέτει εξαιρετική εκπαίδευση, ιδιαίτερα αναλυτικό μυαλό συγκλονιστικό όραμα και ένα ατέλειωτο απόθεμα καταπληκτικών ιδεών, δεν θα μπορέσει να γίνει σπουδαίος ηγέτης¹²⁰. Αυτό μπορεί να ισχύει ιδιαίτερα όσο το άτομο ανεβαίνει στην ιεραρχία του οργανισμού¹²¹.

στ. Αυτοεπίγνωση.

Η ικανότητα του ηγέτη να έχει το γνώθι σ' εαυτόν, να γνωρίζει δηλαδή το ποιός είναι, τις αξίες, τις ανάγκες, το που είναι και το που θέλει να φτάσει. Αυτοεπίγνωση σημαίνει να μπορεί ο ηγέτης να κατανοεί τα συναισθήματα του και να έχει αντίληψη των δυνατοτήτων και αδυναμιών του, των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου¹²².

ζ. Αυτορρύθμιση.

Είναι η ικανότητα του ηγέτη να χειρίζεται αποτελεσματικά την εσωτερική του κατάσταση, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του. Ουσιαστικά πρόκειται για ικανότητα αυτοελέγχου και σωστής διαχείρισης του

¹²⁰ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, 13th Ed. 2012, Pearson Education, p. 162-163.

¹²¹ D. Goleman, What Makes a Leader? Harvard Business Review, Nov-Dec 1998, p.93-102.

¹²² Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ. 261.

συγκινησιακού μας εαυτού¹²³. Περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία, την ακεραιότητα του ήθους, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα¹²⁴.

η. Ενσυναίσθηση (empathy).

Είναι η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τα προβλήματα, τις ανησυχίες των άλλων ανθρώπων. Οι ηγέτες με ενσυναίσθηση μπορούν να διαισθανθούν τις ανάγκες των άλλων, να ακούσουν τι τους λένε οι υφιστάμενοι τους (και τι δεν τους λένε) και να διαβάσουν τις αντιδράσεις τους. Στην ενσυναίσθηση, η φροντίδα και το ενδιαφέρον ιδιαίτερα για τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύεις, είναι αυτό που τους εμπνέει να μείνουν με ένα ηγέτη όταν τα πράγματα δυσκολεύουν. Το γεγονός και μόνο ότι κάποιος νοιάζεται, ανταμείβεται τις περισσότερες φορές με αφοσίωση¹²⁵.

θ. Ικανότητα δημιουργίας οργανωσιακής κουλτούρας.

Η κουλτούρα αποτελεί ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών που προσδιορίζουν το πως οι άνθρωποι σκέπτονται και συμπεριφέρονται. Προσδιορίζει τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, τι είναι προτεραιότητα και τι δεν είναι, τι είναι δίκαιο και τι δεν είναι. Η κουλτούρα θα πρέπει να διαμορφώνεται και να προσαρμόζεται από τα ηγετικά στελέχη. Αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό αφού κάνει τους ανθρώπους ως άτομα και ως ομάδες, να κάνουν από μόνοι τους τα "σωστά πράγματα σωστά".

2.4 Το Αναγκαίο Στρατιωτικό Ηγετικό Μοντέλο

Το στρατιωτικό ηγετικό μοντέλο, εκφράζει τις απαιτήσεις των ΕΔ από τους στρατιωτικούς ηγέτες, έτσι ώστε αυτοί να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα και την αποστολή τους. Το μοντέλο ηγεσίας, δείχνει πως διαφορετικοί τύποι ηγετών λειτουργούν σε ένα κοινό πλαίσιο, γεγονός το οποίο συμβάλλει στο συντονισμό των διαδικασιών ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών και των πρακτικών διοίκησης του προσωπικού και των συστημάτων. Οι απαιτήσεις του περιλαμβάνουν, πρώτα τις ιδιότητες-γνωρίσματα που οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν και να γνωρίζουν και δεύτερο τις ικανότητες των ηγετικών στελεχών. Το μοντέλο αυτό οργανώνει τις διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες των ηγετών σε όλα τα επίπεδα

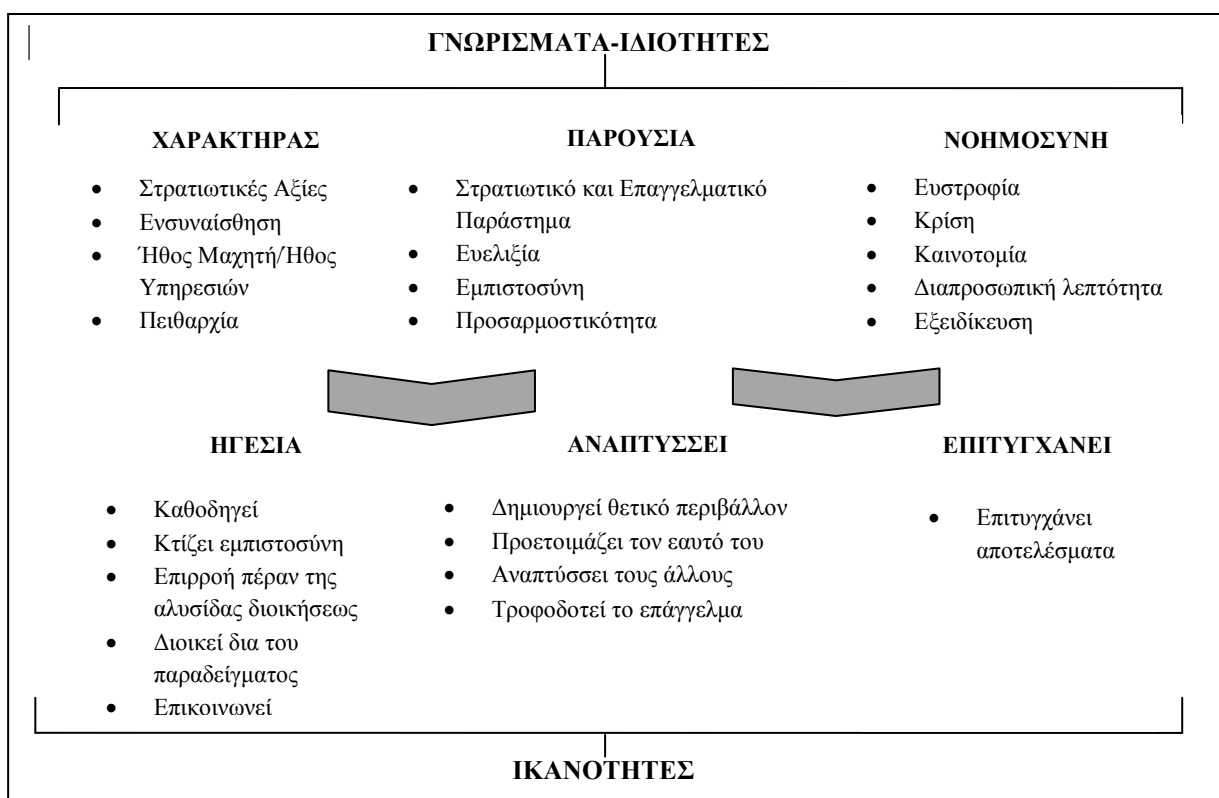
¹²³ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ σελ. 262.

¹²⁴ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012, σελ. 372-373.

¹²⁵ J. Champy, The Hidden Qualities of Great Leaders, Fast Company 76, Nov 2003, pp. 135.

διοικήσεως¹²⁶. Τα γνώρισμα του ηγέτη, αποτελούν εσωτερικά χαρακτηριστικά του. Ο χαρακτήρας αποτελεί την εικόνα του ατόμου, το τι πιστεύει και το πως ενεργεί. Η εσωτερική των αξιών του στρατού αποτελεί γνώρισμα του χαρακτήρα. Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα κατανόησης των σκέψεων, των συναισθημάτων και των πεποιθήσεων των άλλων. Ηγέτες με χαρακτήρα που αγκαλιάζει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του στρατιωτικού ηγέτη είναι αυθεντικοί, θετικοί ηγέτες. Μολονότι ο χαρακτήρας σχετίζεται με την εσωτερική ταυτότητα του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά της παρουσίας, σχετίζονται με το πώς άλλοι βλέπουν τον ηγέτη. Η νοημοσύνη σχετίζεται με τις γνώσεις και ικανότητες που διαθέτει ο ηγέτης για να σκέφτεται και να αλληλεπιδρά με τους άλλους.

Οι ηγετικές ικανότητες, αποτελούν ομάδες από σχετικές δράσεις, τις οποίες οι ΕΔ, αναμένουν από τα ηγετικά τους στελέχη, να διεκπεραιώνουν (ηγούνται, αναπτύσσουν και επιτυγχάνουν). Βασικές ικανότητες είναι ενέργειες, καθολικές για τους ηγέτες, σε όλες τις ομάδες μέσα στον οργανισμό.



Σχήμα 2.1. Απαιτήσεις του Μοντέλου Στρατιωτικής Ηγεσίας (Army Leadership Requirements Model)

Πηγή: ADP 6-22, (2012), Army Leadership, Department of the Army, p.5.

¹²⁶ ADP 6-22, (2012), Army Leadership, Department of the Army, pp.5-6.

2.4.1 Γνωρίσματα-Ιδιότητες του Στρατιωτικού Ηγέτη

Οι ιδιότητες καθορίζουν πως τα άτομα συμπεριφέρονται, λειτουργούν και μαθαίνουν μέσα στο περιβάλλον το οποίο βρίσκονται. Οι ηγετικές ιδιότητες είναι ο χαρακτήρας, η παρουσία και η νοημοσύνη. Οι ιδιότητες αυτές αποτελούν τις αξίες και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του ηγέτη (χαρακτήρας), την εξωτερική του εμφάνιση, τις στάσεις, συμπεριφορές, ενέργειες και λόγια (παρουσία) και τις διανοητικές και ψυχικές δυνατότητες τις οποίες ο ηγέτης εφαρμόζει κατά τη διοίκηση του (νοημοσύνη). Ο καλός χαρακτήρας, η ισχυρή παρουσία και η υψηλή νοημοσύνη, επιτρέπουν στις βασικές ιδιότητες του ηγέτη να ολοκληρώνονται με τον καλύτερο τρόπο.

α. Χαρακτήρας

Η ηγεσία επηρεάζεται από το χαρακτήρα και την ταυτότητα του ατόμου. Η ακεραιότητα αποτελεί βασικό στοιχείο του χαρακτήρα του ηγέτη και καθορίζει ότι είναι σωστό, νόμιμο και ηθικό. Οι ηγέτες οι οποίοι αταλάντευτα τηρούν τους ισχύοντες νόμους, κανόνες και τα πρότυπα της μονάδος τους, κτίζουν ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους τους και ενισχύουν την πίστη του λαού τον οποίο υπηρετούν. Ηγέτες με ακεραιότητα χαρακτήρα εμμένουν στις αξίες, οι οποίες αποτελούν μέρος της προσωπικότητάς τους και πρότυπο για τους υφισταμένους.

β. Παρουσία

Η εντύπωση που δημιουργεί ένας ηγέτης στους άλλους, συμβάλλει στην επιτυχία στο να κάνει τους άλλους να τον ακολουθήσουν. Η εντύπωση αυτή αποτελεί τη συνισταμένη, της εξωτερικής εμφάνισης του ηγέτη, της συμπεριφοράς, των πράξεων και των λόγων του, του εσωτερικού χαρακτήρα και της νοημοσύνης του. Η παρουσία συνεπάγεται την προβολή στρατιωτικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, ευελιξίας, εμπιστοσύνης και προσαρμοστικότητας. Η ισχυρή παρουσία είναι σημαντική και αποτελεί τη λυδία λίθο για τους υφισταμένους, ειδικά όταν βρίσκονται κάτω από πίεση¹²⁷.

γ. Νοημοσύνη

Η νοημοσύνη του ηγέτη, σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων, την επίλυση τους, την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την διοίκηση του προσωπικού. Οι άνθρωποι διαφέρουν όσον αφορά τη διανοητική τους ικανότητα και το τρόπο σκέψης. Η ευστροφία βοηθά τους ηγέτες να αντιμετωπίζουν τις

¹²⁷ ADP 6-22, (2012), Army Leadership, Department of the Army, p.6.

αλλαγές και να προσαρμόζονται στην εκάστοτε κατάσταση και τις διάφορες δραστηριότητες. Η κριτική και καινοτόμος σκέψη, αποτελούν ικανότητες που καθιστούν τον ηγέτη ικανό να προσαρμόζεται ευέλικτα στην εκάστοτε κατάσταση. Η ορθή κρίση επιτρέπει τη λήψη της καλύτερης απόφασης για την αντιμετώπιση της οποιασδήποτε κατάστασης. Αποτελεί τη βασική ιδιότητα, για τη μετατροπή της γνώσης σε κατανόηση και σε ποιοτική εκτέλεση.

2.4.2 Ικανότητες του Στρατιωτικού Ηγέτη

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες ικανοτήτων. Ο στρατιωτικός ηγέτης, α. ηγείται-καθοδηγεί άλλους, β. αναπτύσσει το περιβάλλον γύρω του, τον ίδιο του τον εαυτό, τους άλλους και το επάγγελμα του στο σύνολο και γ. επιτυγχάνει οργανωσιακούς στόχους. Οι βασικές ηγετικές ικανότητες ισχύουν σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και παρέχουν μια καλή βάση για εκτίμηση και εστιασμένη αξιολόγηση και ανατροφοδότηση. Οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν κατά την άσκηση της ηγεσίας. Οι ηγέτες συνεχώς καθορίζουν και επεκτείνουν τη δυνατότητα τους για να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες με επάρκεια και μαθαίνουν να τις εφαρμόζουν σε όλο και πιο πολύπλοκες καταστάσεις.

α. Ηγείται-Καθοδηγεί

Η καθοδήγηση περιλαμβάνει πέντε ικανότητες. Οι δύο εστιάζουν στις σχέσεις με τους υφισταμένους και τις κοινές πρακτικές για αλληλεπίδραση με αυτούς. α. Η καθοδήγηση άλλων, περιλαμβάνει την επιρροή των υφισταμένων μέσα στη Μονάδα. β. Επέκταση της επιρροής πέραν της αλυσίδας διοικήσεως, η οποία περιλαμβάνει την επιρροή στους άλλους, στις περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν έχει καθορισμένη εξουσία ή όταν η εξουσία του ηγέτη δεν αναγνωρίζεται, όπως για παράδειγμα κατά την εκτέλεση με άλλους συντονισμένων κοινών δραστηριοτήτων. γ. Οικοδόμηση εμπιστοσύνης, είναι μία σημαντική ικανότητα η οποία δημιουργεί συνθήκες αποτελεσματικής επιρροής και ανάπτυξης θετικού κλίματος. δ. Τα λόγια και οι πράξεις του ηγέτη, περιλαμβάνουν τις ικανότητες της διοίκησης δια του παραδείγματος και της επικοινωνίας. Οι πράξεις, μιλούν περισσότερο από τα λόγια και αυτό αποτελεί κανόνα για τους άριστους ηγέτες. ε. Ο ηγέτης επικοινωνεί προκειμένου να μεταφέρει με σαφήνεια, το τι πρέπει να γίνει και γιατί¹²⁸.

β. Αναπτύσσει

Οι ηγέτες λειτουργούν για τη βελτίωση ή τη διατήρηση υψηλής απόδοσης στον οργανισμό τους. Ενεργούν με τον τρόπο αυτό, εστιάζοντας σε τέσσερις

¹²⁸ ADP 6-22, (2012), Army Leadership, Department of the Army, pp.7-8.

ικανότητες ανάπτυξης. α. Η δημιουργία θετικού περιβάλλοντος ενισχύει το οργανωσιακό κλίμα και την κουλτούρα. β. Προετοιμάζει τον εαυτό του, ενθαρρύνει την ανάπτυξη της ηγεσίας και σε άλλες περιοχές που έχει υπό την ευθύνη του. γ. Οι ηγέτες αναπτύσσουν άλλους να αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη ή να αποκτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση. δ. Ο ηγέτης τροφοδοτεί το επάγγελμα για να διατηρήσει τα επαγγελματικά πρότυπα και αποτελεσματικές δυνατότητες για το μέλλον. Οι ηγέτες, είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι αναπτύσσονται οι ίδιοι, ότι αναπτύσσουν τους υφισταμένους τους και ότι διατηρούν ένα θετικό κλίμα και ανάπτυξη στον οργανισμό. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και καθορίζουν τους όρους κατά την εκτέλεση των αποστολών. Η ανάπτυξη του προσωπικού επιτυγχάνεται πρώτα, τηρώντας ενήμερους τους υφισταμένους έτσι ώστε να προβληματίζονται για το τι συμβαίνει, δεύτερο αξιολογώντας εάν η απόδοση των μονάδων βρίσκεται στα απαιτούμενα επίπεδα ή περάν αυτών και γιατί, και τρίτο όταν υπάρχει μια θετική κουλτούρα ανάπτυξης και μάθησης. Κάθε εμπειρία είναι αναπτυξιακή. Οι ηγέτες είναι εκείνοι που έχουν τις ευκαιρίες για την ανάπτυξη του προσωπικού. Οι ηγέτες επιλέγουν πότε και πως θα καθοδηγήσουν, θα συμβουλέψουν και θα γίνουν μέντορες για τους άλλους. Είναι αυτοί που έχουν συνήθως την ελευθερία να τοποθετήσουν τα άτομα στην καλύτερη δυνατή θέση για την μεγιστοποίηση του ταλέντου τους. Στην συνέχεια ο ηγέτης παρέχει τα μέσα που χρειάζονται οι υφιστάμενοι για να επιτύχουν, κάνει ξεκάθαρες τις επιδιώξεις και τις απαιτήσεις του και παρέχει θετική και ουσιαστική ανατροφοδότηση. Καθώς οι ηγέτες αναπτύσσουν τους άλλους, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα στο οποίο τα άτομα και η μονάδα μπορεί να αναπτυχθεί και να λειτουργήσει¹²⁹.

γ. Επιτυγχάνει

Η επίτευξη αποτελεσμάτων, αποτελεί τη μοναδική ικανότητα επίτευξης και έχει σχέση με την έγκαιρη επίτευξη των στόχων και των αποστολών που έχουν τεθεί και σύμφωνα πάντα με τα πρότυπα. Η επίτευξη αποτελεσμάτων, αποτελεί το στόχο της ηγεσίας, αλλά οι ηγέτες δεν πρέπει να λησμονούν ότι, το να ηγούνται ανθρώπων και να δημιουργούν θετικές συνθήκες, τους επιτρέπει να λειτουργούν ως επιτυχημένοι ηγέτες. Η επίτευξη αποτελεσμάτων απαιτεί το σωστό επίπεδο εξουσιοδότησης, ενδυνάμωσης και εμπιστοσύνης, προσαρμοσμένων στην αποστολή. Η ικανότητα προσαρμογής στις συνθήκες και ρυθμίσεις έναντι των ενεργειών των αντιπάλων, είναι πάντα σημαντικά στοιχεία της επιτυχίας.

¹²⁹ ADP 6-22, (2012), Army Leadership, Department of the Army, p.8.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1.1 Γενικά

Η παρακίνηση του προσωπικού αποτελεί ένα από τα πιο συχνά ζητήματα για διερεύνηση σε ένα οργανισμό καθώς συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Σύμφωνα με έρευνα της Gallup, η πλειονότητα των αμερικανών υπαλλήλων (55%) δεν είναι καθόλου ενθουσιώδεις με τη δουλειά τους¹³⁰. Επίσης, μια άλλη μελέτη παρουσίασε ότι, σύμφωνα με αναφορές των ίδιων των εργαζομένων, σπαταλούν άσκοπα περίπου δύο ώρες την ημέρα, μη συμπεριλαμβανομένων των διαλειμμάτων για φαγητό και των προγραμματισμένων διαλειμμάτων. Η μεγαλύτερη σπατάλη χρόνου εντοπίζεται στην ενασχόληση με το διαδίκτυο και τη συζήτηση με συναδέλφους¹³¹. Είναι προφανές ότι προκύπτει ζήτημα παρακίνησης των εργαζομένων και οι προσπάθειες των ηγετών θα πρέπει να εστιασθούν στην κινητοποίηση του προσωπικού.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η ικανοποίηση του ανθρώπου συντίθεται από πληθώρα παραγόντων που αφορούν πολλά περισσότερα από την υλική ωφέλεια που πηγάζει άμεσα από τις χρηματικές αμοιβές. Παράγοντες όπως το ουσιαστικό αντικείμενο εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, ο τρόπος συμπεριφοράς και η κουλτούρα διοίκησης των ηγετικών στελεχών, τα συστήματα ανάπτυξης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, οι διαδικασίες αξιολόγησης και επιβράβευσης της προσπάθειας αλλά και δημιουργικής παρέμβασης σε περιπτώσεις αρνητικών αποτελεσμάτων συνθέτουν ένα σύστημα αξιών και διαδικασιών, το οποίο επηρεάζει αποφασιστικά το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού και σε τελευταία ανάλυση τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα των οργανισμών¹³².

3.1.2 Κινητοποίηση Προσωπικού-Θεωρείες της παρακίνησης

Ως παρακίνηση, ορίζονται οι διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός

¹³⁰ D. Jones, Firms spend Billions to Fire Up Workers With Little Luck, USA Today, 10 May, 2001.

¹³¹ IPMAR Bulletin, Wasted Time at Work Costs Employers Billions, 11 Aug 2006, pp.1-7, στο Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, 13th Ed. 2012, Pearson Education, pp. 187-219.

¹³² Κέλλυ Θεοδωρακοπούλου, Επενδύοντας στους Ανθρώπους, 5 Μάι 2009, 4politix.com.

στόχου¹³³. Κατά μία άλλη άποψη, ως παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, ορίζεται το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της Διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση των εργαζομένων να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο¹³⁴.

Η επιτυχημένη λειτουργία ενός οργανισμού αναδεικνύεται σε σύνθετο ζήτημα που εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, για τους οποίους έχουν διατυπωθεί διαφορετικές απόψεις. Η επιβίωση του, είτε είναι δημόσιος, είτε είναι ιδιωτικός, απειλείται σοβαρά όταν η παραγωγικότητα δεν μπορεί να συμβαδίσει με το αυξανόμενο κόστος εργασίας¹³⁵. Ως κυριότερη αιτία πτώσης της παραγωγικότητας, θεωρείται η μείωση των προσωπικών κινήτρων των εργαζομένων, η εξασθένηση της αφοσίωσης τους στην επιχείρηση σε συνάρτηση με τη χαλάρωση της δέσμευσης στους νόμους της δεοντολογίας στην εργασία (ethic work) και η μείωση της θέλησης τους για εργασία¹³⁶. *"Η παροχή κινήτρων νοείται η πηδαλιουχία της διαγωγής, που αποβλέπει σε ένα σκοπό, με την εκμετάλλευση υπαρχουσών αναγκών και προσδοκιών. Ανάγκες και προσδοκίες είναι εδώ έκφραση ενός συναισθήματος έλλειψης που τείνει προς παραμερισμό (προς ικανοποίηση) και έτσι εκλύει ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς"*¹³⁷.

Η φιλοσοφία και οι παραδοχές σχετικά με το τι κάνει τους ανθρώπους να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα, αφού προσδιορίζει το πώς οι οργανισμοί διοικούν, μεταχειρίζονται και συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους, και κατά συνέπεια, το πώς ανάλογα συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Ανασταλτικός παράγοντας στην κινητοποίηση των εργαζομένων, αποτελεί η άποψη που κυριαρχούσε σε προηγούμενες εποχές κυρίως, αλλά παρατηρείται και σήμερα σε αρκετές περιπτώσεις, ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων και η ανταπόκριση τους, εξαρτάται από τις οικονομικές τους αμοιβές και ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται μόνο για τα ατομικά τους συμφέροντα και κατά συνέπεια χρειάζονται στενή εποπτεία και έλεγχο. Στην περίπτωση αυτή, δημιουργείται αρνητικό κλίμα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός δεν τους εμπιστεύεται, τους θεωρεί κόστος και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη διάθεσης για ανάληψη πρωτοβουλίας και ευθυνών και κατά συνέπεια την μειωμένη

¹³³T. R.Mitchell, Matching Motivational Strategies With Organizational Contexts, στο L.L. Cummings and B.M. Staw, Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, 1997, pp. 60-62.

¹³⁴ Λεων. Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα, Εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ.150-181.

¹³⁵ E. S. Stanton, Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ: Κλειδί για την Υψηλή Παραγωγικότητα, 1982, Θεσ/νίκη: ΑΣΕ Α.Ε.

¹³⁶ Μιχάλης Γαλανάκης, Εργασιακή Ψυχολογία, σελ. 227-290, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2012.

¹³⁷ Γ. Φ. Κωσταρά και Horst Schuh, Στρατιωτική Ψυχολογία, Έκδοση Τέταρτη, Αθήνα 2002, σελ. 44-45.

αποδοτικότητα τους. Αντίθετα, στη σημερινή εποχή, των ιδεών, της γνώσης, των καινοτομιών, όπου η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αναδειχθεί σε θεμελιώδες ζήτημα και προτεραιότητα για όλους τους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι αποτελούν πηγή δημιουργίας, επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η ευθύνη της διοίκησης είναι τεράστια προκειμένου οι εργαζόμενοι να στραφούν προς αυτή την κατεύθυνση.

Η κοινωνία έχει αλλάξει και αλλάζει συνεχώς, τα νέα δεδομένα απαιτούν αναθεώρηση των οργανωτικών σχημάτων και εναρμόνιση των οργανωτικών δομών και διαδικασιών με τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του σύγχρονου ανθρώπινου δυναμικού. Οι αποδόσεις των οργανισμών εξαρτώνται κατά πολύ από τον ανθρώπινο παράγοντα και ο άνθρωπος για να αποδώσει, έχει ανάγκη για αυτοεκπλήρωση. Κάθε είδους οργανισμός, σε κάθε κλάδο και με οποιαδήποτε οργάνωση και φιλοσοφία, έχει πραγματική ανάγκη από περισσότερα ικανά στελέχη, στα οποία να στηρίζεται και με τα οποία αναπτύσσεται. Το εργαλείο και η κουλτούρα για αυξημένες αποδόσεις είναι ένα και μόνο, η παρακίνηση όπως αυτή εκφράζεται στη σημερινή εποχή. Οι θεωρίες της παρακίνησης του Maslow του Herzberg, του McClelland, του Vroom κ.α., προσδιορίζουν τη βάση και τις κατευθυντήριες γραμμές για κάθε προσπάθεια δημιουργίας και ενίσχυσης ευχαριστημένων και ενθουσιασμένων συνεργατών.

Βασικό ζήτημα για την επιτυχία και την αποτελεσματική λειτουργία σε ένα οργανισμό και ειδικότερα στις ΕΔ, είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο συνίσταται ουσιαστικά σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αναγνώρισης, αξιοπρεπούς και δίκαιης μεταχείρισης, συμμετοχής, ελευθερίας σκέψης, δράσης και έκφρασης, το οποίο κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται «δικό» τους τον οργανισμό, ότι είναι περήφανοι που ανήκουν σε αυτόν. Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται δέσμευση και υπευθυνότητα, υψηλή ικανοποίηση, αναγνώριση και αίσθηση επιτυχίας, να βρίσκουν το νόημα της εργασίας τους και να έχουν έτσι διάθεση να καινοτομούν, να μαθαίνουν, να δημιουργούν, να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, να συνεργάζονται, να επιδιώκουν υψηλούς στόχους και να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό. Όπως επισημαίνει ο Δ. Μπουραντάς, οι παράγοντες που παρακινούν και κάνουν τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό προκειμένου να επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις είναι στοιχεία που αφορούν την εσωτερική παρακίνηση (ψυχική ευχαρίστηση) του εργαζομένου και δημιουργούνται περισσότερο από την ηγετική

συμπεριφορά των προϊσταμένων και λιγότερο εξασφαλίζονται από τα συστήματα και τις πολιτικές της επιχείρησης¹³⁸.

3.1.2.1Η Θεωρία του Maslow

Ποιοί όμως είναι οι παράγοντες που ενεργοποιούν τους εργαζομένους και τους κάνουν να επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις; Οι άνθρωποι από την εργασία τους ικανοποιούν διάφορες ανάγκες. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες των ανθρώπων διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες¹³⁹, (Σχήμα 3.1):

α. Τις βιολογικές ανάγκες, δηλαδή αυτές που είναι απαραίτητες για τον άνθρωπο για να επιβιώσει ως βιολογικός οργανισμός.

β. Τις ανάγκες ασφάλειας-σιγουριάς, ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ασφαλούς περιβάλλοντος, ουσιαστικά δηλαδή την εξασφάλιση ότι θα μπορεί και στο μέλλον να ικανοποιεί τις προηγούμενες του ανάγκες. Ένα άτομο που θα φτάσει σε ένα βιοτικό και οικονομικό επίπεδο θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό.

γ. Τις κοινωνικές ανάγκες, καθόσον κάθε άνθρωπος θέλει να αισθάνεται ότι ανήκει σε μια ομάδα και ότι είναι αποδεκτός σε αυτή.

δ. Τις ανάγκες αναγνώρισης ή εγωιστικές δηλαδή την εκτίμηση, αυτοεκτίμηση, κύρος, σπουδαιότητα, επιτυχία, αναγνώριση.

ε. Τις ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης δηλαδή τις ανάγκες που έχει κανείς να κάνει τα όνειρα του πραγματικότητα.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη θεωρία του Maslow είναι τα εξής¹⁴⁰:

α. Ο εργαζόμενος δεν έχει μόνο βιολογικές ανάγκες ή ανάγκες που ικανοποιούνται μόνο με τις οικονομικές αμοιβές.

¹³⁸ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 67-96.

¹³⁹ Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper and Row, 1954).

¹⁴⁰ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 72-73

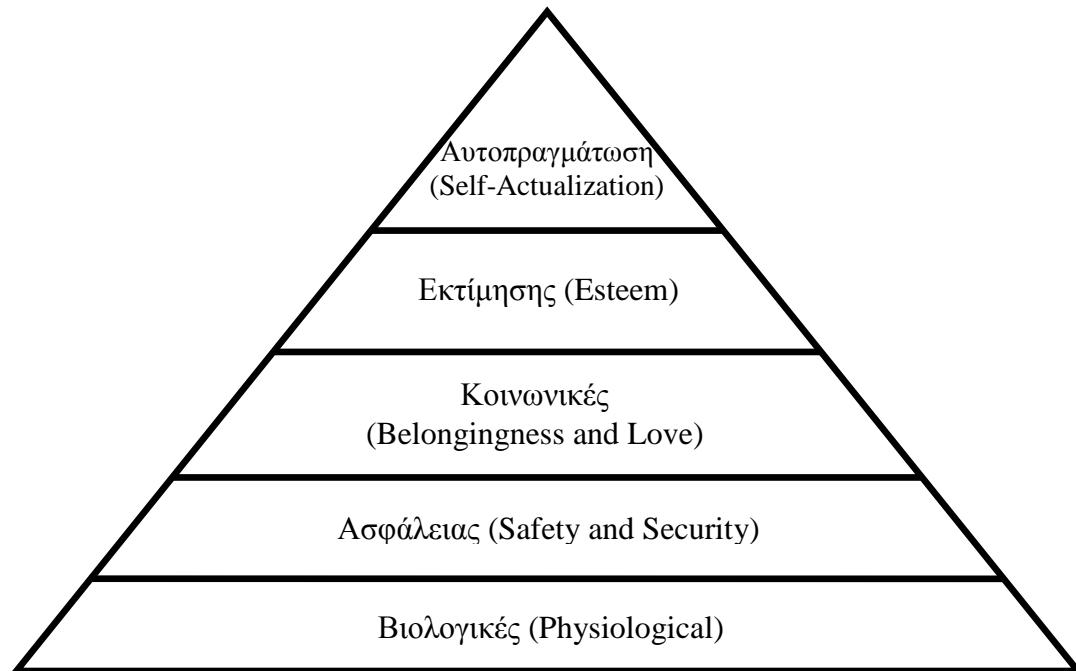
β. Ο Maslow υποστηρίζει ότι, όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί - κορεστεί, δεν λειτουργεί πλέον παρακινητικά. Έτσι, καθώς η καθεμιά από αυτές τις ανάγκες ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό, έρχεται η επόμενη να καταλάβει κυρίαρχη θέση. Έτσι, προκειμένου να παρακινήσουμε κάποιον, θα πρέπει να καταλάβουμε σε ποιο επίπεδο ιεράρχησης βρίσκεται στην παρούσα φάση και να εστιάσουμε στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στο ίδιο ή σε ανώτερο επίπεδο σύμφωνα με την κλίμακα ιεράρχησης (Σχήμα 3.1).

γ. Οι ανάγκες υψηλότερης τάξης (εγωιστικές, ολοκλήρωσης και κάποιες κοινωνικές) δύσκολα φθάνουν σε κορεσμό και είναι αυτές που κινητοποιούν συνήθως τους ανθρώπους. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται εσωτερικά (εντός του ατόμου) και είναι κυρίως οι ανάγκες για επιτυχία, για εκτίμηση, σεβασμό και κύρος, για αναγνώριση, για προσωπική ανάπτυξη, για αυτονομία, για άσκηση επιρροής σε άλλους, για δύναμη-εξουσίας, για κοινωνικές σχέσεις κ.α. Οι ανάγκες αυτές δημιουργούν ευχαρίστηση και εσωτερική ικανοποίηση στο άτομο με αποτέλεσμα να αισθάνεται εσωτερική παρακίνηση και να προσπαθεί να τις ικανοποιεί. Οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης ικανοποιούνται κατά κύριο λόγο εξωτερικά (από στοιχεία όπως η αμοιβές, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και η διάρκεια διατήρησης της θέσης εργασίας).

δ. Κανένας εργαζόμενος δεν θα πήγαινε στην εργασία του αν η επιχείρηση δεν του έδινε οικονομικές αμοιβές. Όμως όταν κάποιος βρίσκεται στην εργασία του, φέρει όλες τις ανθρώπινες ανάγκες. Έτσι, στο βαθμό που στην εργασία του ικανοποιεί πέραν των οικονομικών και τις υπόλοιπες ανάγκες του (εκτίμηση, αυτοεκτίμηση, αίσθηση σιγουριάς, κοινωνικές σχέσεις, αίσθηση επιτυχίας κλπ), αισθάνεται περισσότερο ικανοποιημένος, ολοκληρωμένος και αφοσιωμένος και συνεπώς η διάθεση του να προσφέρει σε αυτή είναι υψηλότερη. Μια επιχείρηση δηλαδή, που ικανοποιεί πέραν των οικονομικών αναγκών και τις υπόλοιπες ανάγκες των εργαζομένων σε αυτήν, τους κάνει να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι, αφοσιωμένοι και έτοιμοι συνεισφέρουν περισσότερο.

Ο τύπος και η ένταση των αναγκών αν και σε γενικές γραμμές ακολουθούν την γνωστή πυραμίδα όπως την πρότεινε ο Maslow, διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Έτσι, για κάποιον η ανάγκη να ανήκει κάπου είναι πιο σημαντική από την ανάγκη αυτοολοκλήρωσης, ενώ για έναν άλλο συμβαίνει το αντίθετο. Το πρόβλημα δημιουργείται από το γεγονός ότι οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες για εκτίμηση και αυτοολοκλήρωση δεν εφαρμόζονται ανοικτά και έτσι ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιήσει τα αισθητήρια του για να

ανακαλύψει τις ξεχωριστές ανάγκες των υφισταμένων του, ώστε να δώσει σε αυτούς τα κατάλληλα κίνητρα, που θα οδηγήσουν σε αύξηση της συνεισφοράς και της απόδοσης τους.



ΣΧΗΜΑ 3.1

Πηγή: A. H. Maslow, Motivation and Personality, 3η εκδ. R.D. Frager και J. Fadman 1977

3.1.2.2 Η Θεωρία του Herzberg

Το 1959 ο F. Herzberg, ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης, η οποία βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια εμπειρική έρευνα πάνω στις στάσεις, απέναντι στην εργασία. Με βάση τη θεωρία του F. Herzberg, η διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και απόδοση στο χώρο εργασίας εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων:

α. Τους «παράγοντες διατήρησης», που όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στην εργασία, δημιουργούν στο άτομο δυσαρέσκεια και συνεπώς καμία διάθεση για απόδοση. Όταν όμως υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό, δεν δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση αλλά προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια¹⁴¹. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια και η όλη πολιτική και διοίκηση του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος αφού

¹⁴¹ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, σελ.73, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

δεν είναι δυσαρεστημένος, το μόνο που προσπαθεί είναι να διατηρεί την απόδοση του στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο. Προσφέρει, δηλαδή, ένα ποσοστό αρκετά χαμηλότερο από αυτό που θα μπορούσε να προσφέρει. Η ικανοποίηση των παραγόντων αυτών τείνει να εξαφανίσει τη δυσαρέσκεια και τον περιορισμό της εργασίας, λίγο όμως συντελεί σε παρακίνηση του ατόμου για αυξημένη δραστηριότητα. Είναι δηλαδή αναγκαίοι αλλά όχι ικανοί για την εξασφάλιση της υψηλής διάθεσης των εργαζομένων.

β. Τους «παράγοντες κίνητρα», που οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση και στους οποίους περιλαμβάνονται το αίσθημα της επιτυχίας, η αναγνώριση, το ενδιαφέρον του περιεχομένου της εργασίας, η συμμετοχή και η αίσθηση της ευθύνης, η ανάπτυξη του εργαζομένου και οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης. Η ικανοποίηση των παραγόντων αυτών, οδηγεί στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ατόμου κατά τέτοιο τρόπο, που συχνά καταλήγει σε αύξηση της ικανότητας και της προσφοράς. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να συνεισφέρουν περισσότερο και οι υπόψη παράγοντες αποτελούν σημαντικούς μοχλούς κινητοποίησης για εξαιρετικές επιδόσεις, αναφέρει ο Δ. Μπουραντάς. Ειδικότερα¹⁴²:

(1) Το αίσθημα επιτυχίας, αποτελεί ισχυρό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης για τους περισσότερους ανθρώπους και συνδέεται με την ιδιαίτερα σημαντική ανάγκη για αυτοεκτίμηση που έχουν όλοι οι άνθρωποι. Η πρόκληση της επιτυχίας αποτελεί για πολλούς ανθρώπους ισχυρό κίνητρο και όταν επιτυγχάνουν, αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση, γεγονός που τους ωθεί στην επιδίωξη νέων ακόμη μεγαλύτερων επιτυχιών.

(2) Η αναγνώριση από τους άλλους, των προσπαθειών, των επιδόσεων, των ικανοτήτων και γενικά των όσων προσφέρει ένας άνθρωπος, αποτελεί μεγάλη ικανοποίηση και συνεπώς παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης και κινητοποίησης. Η αξιοπρεπής μεταχείριση, ο σεβασμός, το ενδιαφέρον, η εμπιστοσύνη που δείχνουμε προς τους ανθρώπους, αποτελούν αναγνώριση και δημιουργούν σε αυτούς το αντίστοιχο συναίσθημα και ικανοποίηση. Θα ήταν σοβαρή παράλειψη για ένα οργανισμό, η μη συμπερίληψη της αναγνώρισης στα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στα συστήματα αμοιβών και αξιολόγησης του οργανισμού. Η διάκριση των εξαιρέτων από τους πολύ καλούς και των τελευταίων από τους μέτριους μέσω του συστήματος αξιολόγησης, η σύνδεση των αμοιβών με τις επιδόσεις, οι ετήσιες αυξήσεις, το bonus, οι έπαινοι, οι επιβραβεύσεις, οι προαγωγές αποτελούν σημαντικούς τρόπους αναγνώρισης. Φυσικά στις ΕΔ, οι τρόποι αναγνώρισης

¹⁴² Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, σελ. 74-80, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

περιορίζονται στη θετική αξιολόγηση, στους επαίνους, στις επιβραβεύσεις και πολύ σπάνια στις κρίσεις και προαγωγές.

(3) Το ενδιαφέρον του περιεχομένου της εργασίας, είναι μια άλλη παρωθητική δύναμη. Όσο πιο ενδιαφέρον βρίσκει το περιεχόμενο της εργασίας ο εργαζόμενος, τόσο περισσότερο προσφέρει. Αυτό μπορεί να γίνει με εναλλαγή των καθηκόντων και με εμπλουτισμό της εργασίας, δηλαδή να δώσουμε στον εργαζόμενο μεγαλύτερη ποικιλία διαφορετικών εργασιών και καθηκόντων ώστε να χρησιμοποιεί περισσότερες γνώσεις και ικανότητες του. Αυτό θα τον κάνει να αισθάνεται πιο δημιουργικός και λιγότερη ρουτίνα. Η σημαντικότητα της εργασίας και των καθηκόντων, αποτελεί επίσης σημαντική παρωθητική δύναμη διότι όσο πιο σημαντική αισθάνεται την εργασία του κάποιος, τόσο περισσότερο βρίσκει νόημα σε αυτή και ικανοποιεί την ανάγκη του για αυτοεκτίμηση.

(4) Συμμετοχή και ευθύνη. Η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία των εργαζομένων μέσα στα πλαίσια πάντοτε των στόχων, των πολιτικών, και των κανονισμών του οργανισμού, αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης διότι ο άνθρωπος χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις ικανότητες του και αισθάνεται δημιουργικός όταν με δική του σκέψη και δράση βρίσκει λύσεις και επιτυγχάνει αποτελέσματα. Ο βαθμός ευθύνης που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως παρωθητική δύναμη. Όσο μεγαλύτερη σχέση έχει η φύση της δουλειάς με την ανάληψη ευθυνών, το αίσθημα δηλαδή να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και το ότι οι προϊστάμενοι τους θεωρούν υπεύθυνα άτομα, τόσο πιο ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους ¹⁴³. Όσο μεγαλύτερη ευθύνη για ένα αποτέλεσμα αισθάνεται ένα άτομο, τόσο περισσότερο προσπαθεί. Αυτή η αίσθηση ευθύνης δημιουργείται όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι οι θετικές ή οι αρνητικές συνέπειες, προσπάθειες και επιδόσεις του, θα του αποδοθούν με άμεσο τρόπο.

(5) Ανάπτυξη και εξέλιξη. Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω της εργασίας αποτελεί ισχυρό κίνητρο αφού τα άτομα αισθάνονται πιο ικανά, έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, σιγουριά, και υψηλότερη αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Αυτό συνδέεται και με την επαγγελματική τους εξέλιξη που επίσης αποτελεί ισχυρό κίνητρο. Οι προοπτικές προαγωγών και γενικότερα επαγγελματικής εξέλιξης αποτελούν για όλους τους εργαζομένους ισχυρό κίνητρο. Κατά συνέπεια οι πολιτικές και τα συστήματα ανάπτυξης και εξέλιξης καθώς και το περιβάλλον (κλίμα, κουλτούρα) συνεχούς

¹⁴³ Πέτρος Πασιαρδής, Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αθήνα (2004), Εκδόσεις Μεταίχμιο.

μάθησης και ανάπτυξης αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την παρακίνηση των εργαζομένων.

3.1.2.3 Η Θεωρία Αναγκών του McClelland

Ο David McClelland και οι συνεργάτες του, ανέπτυξαν την δική τους θεωρία, υποστηρίζοντας ότι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, είναι επίκτητες και ο άνθρωπος τις αποκτά καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του¹⁴⁴. Προσδιόρισαν τρεις τύπους αναγκών¹⁴⁵:

α. Ανάγκη για επίτευξη (need for achievement), η οποία αντανακλά την επιθυμία των ατόμων να εκπληρώσουν τους στόχους τους και να επιδείξουν επάρκεια και άρτια κατάρτιση. Τα άτομα με ανεπτυγμένη αυτή την ανάγκη εστιάζουν τις ενέργειες τους στο να επιτυγχάνουν την εργασία τους γρήγορα και καλά.

β. Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών (need for affiliation), η οποία περιγράφει την επιθυμία για κοινωνική συνεργασία, και την ανάγκη για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

γ. Ανάγκη για εξουσία-δύναμη (need for power), η οποία αντανακλά την ανάγκη για έλεγχο στην προσωπική εργασία του ατόμου ή στην εργασία των άλλων και στην ανάγκη για εξουσία πάνω τους. Πολιτικοί ηγέτες και μερικά ανώτερα στελέχη σε μεγάλους οργανισμούς τυπικά διαθέτουν την ανάγκη για εξουσία.

Από τις τρεις ανάγκες, ο McClelland και οι μεταγενέστεροι ερευνητές εστίασαν το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής τους στην ανάγκη για επίτευξη. Τα άτομα υψηλών επιτευξέων αποδίδουν τα μέγιστα όταν εκτιμούν το ενδεχόμενο επιτυχίας τους στο 0,5, δηλαδή όταν έχουν πιθανότητα επιτυχίας στο 50-50. Δεν τους αρέσει να παίζουν με υψηλές αποδόσεις (χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας), γιατί δεν αποκομίζουν καμία ικανοποίηση επίτευξης από την επιτυχία που προκύπτει από καθαρή τύχη. Κατά τον ίδιο τρόπο, αντιπαθούν τις χαμηλές αποδόσεις (υψηλή πιθανότητα επιτυχίας), γιατί σε αυτή την

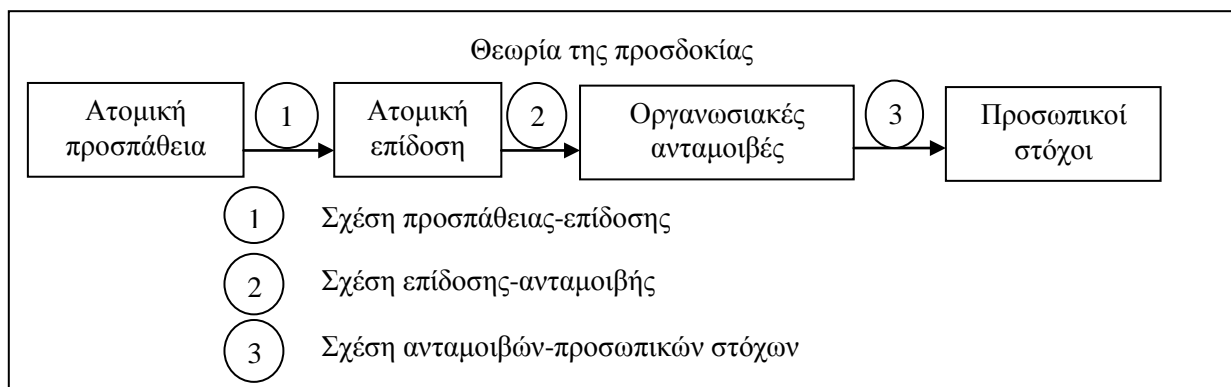
¹⁴⁴ D. C. McClelland, Business Drive and National Achievement, Harvard Business Review, vol.40, July-August 1962, pp.190-221.

¹⁴⁵ Judith R. Gordon, Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College,2002, p.105.

περίπτωση δεν υφίσταται καμία πρόκληση για τις δεξιότητες τους. Αρέσκονται να θέτουν στόχους που απαιτούν την καταβολή κάποιας προσπάθειας από μέρους τους¹⁴⁶.

3.1.2.4 Η Θεωρία της Προσδοκίας του Victor Vroom

Μια από τις ευρύτερα αποδεκτές ερμηνείες της παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) του Victor Vroom¹⁴⁷. Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι, η δύναμη της προδιάθεσης να ενεργήσουμε με ένα συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας μας για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και την ελκυστικότητα του. Πιο πρακτικά, οι εργαζόμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν πιστεύουν ότι αυτό θα οδηγήσει σε θετική αξιολόγηση της επίδοσης τους, ότι η θετική αξιολόγηση της επίδοσης τους θα οδηγήσει σε ανταμοιβές, όπως μόνους, αυξήσεις του μισθού ή προαγωγές και ότι οι ανταμοιβές θα ικανοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους.



ΣΧΗΜΑ 3.2

Πηγή: Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, 13th Ed. 2012, Pearson Education, p. 211.

Η θεωρία εστιάζεται σε τρεις σχέσεις, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3.2¹⁴⁸:

α. Σχέση προσπάθειας-επίδοσης. Το μέτρο στο οποίο ένα άτομο πιθανολογεί ότι η καταβολή ενός δεδομένου βαθμού προσπάθειας θα οδηγήσει σε επίδοση.

¹⁴⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, 13th Ed. 2012, Pearson Education, pp. 162-163.

¹⁴⁷ V. H. Vroom, Work and Motivation, New York: Wiley, 1964.

¹⁴⁸ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, 13th Ed. 2012, Pearson Education, pp.190-221.

β. Σχέση επίδοσης-ανταμοιβής. Ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι ένα δεδομένο επίπεδο επίδοσης θα οδηγήσει στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος π.χ. αμοιβές.

γ. Σχέση ανταμοιβών-προσωπικών στόχων. Ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές ανταμοιβές ικανοποιούν τους προσωπικούς στόχους ή τις ανάγκες ενός ατόμου και η ελκυστικότητα των ενδεχόμενων αυτών ανταμοιβών για το άτομο.

3.1.3 Αίσθημα Δικαιοσύνης-Επιβράβευση

Τα όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων δεν ισχύουν εάν δεν υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης και δίκαιης μεταχείρισης η οποία εξασφαλίζεται με διαφανείς κανόνες, σαφή κριτήρια και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για δίκαιη αξιολόγηση, προαγωγή και σύστημα αμοιβών. Σε τέτοια περίπτωση, είναι ιδιαίτερα σημαντική η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών που θα εξασφαλίζει την ατομική δικαιοσύνη, την εταιρική δικαιοσύνη και την κοινωνική δικαιοσύνη. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι το σύστημα αμοιβών, για να δημιουργεί αίσθηση ατομικής δικαιοσύνης, πρέπει να αμείβει τον εργαζόμενο ανάλογα με τα προσόντα και τη συνεισφορά του, να συνδέει δηλαδή σαφώς τις επιδόσεις με τις αμοιβές. Για να εξασφαλίζει το σύστημα αμοιβών την εταιρική δικαιοσύνη, εκτός της σύνδεσης των αμοιβών με τα προσόντα και τις επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου, πρέπει να συνδέει τις αμοιβές με την αξία της θέσης του. Η αξία αυτή εκτιμάται με βάση τις ευθύνες, τη συμβολή της θέσης στο έργο που επιτελείται, τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και τεχνογνωσία για την υλοποίηση των καθηκόντων της θέσης και οι συνθήκες εργασίας. Για να εξασφαλιστεί η κοινωνική δικαιοσύνη του συστήματος αμοιβών, πρέπει να προβλέπει αμοιβές οι οποίες είναι συγκρίσιμες με αυτές της αγοράς.¹⁴⁹ "Ο τρόπος ενεργείας που ανταμείβεις είναι τελικά ο τρόπος ενεργείας που λαμβάνεις την επόμενη φορά"¹⁵⁰. Η επιβράβευση της εργασιακής προσπάθειας που αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων, θα πρέπει να βρίσκεται στον πυρήνα των στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή, είναι απαραίτητο να εφαρμοσθεί ένα δίκαιο και αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης και με βάση αυτό, να επιβραβεύονται οι πιο αποδοτικοί υπάλληλοι σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Φυσικά, για

¹⁴⁹ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 80-81.

¹⁵⁰ R. Wayne Mondy, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2011, Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, σελ. 359.

την θεσμοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος αμοιβών στις ΕΔ, στις οποίες ακολουθείται το σύστημα αμοιβών του δημοσίου τομέα, απαιτείται να γίνουν σοβαρές τομές και τροποποιήσεις, πράγμα μάλλον απίθανο υπό τις περιστάσεις.

3.1.4 Ενδυνάμωση

Ιδιαίτερα σχετική έννοια που κάνει τους ανθρώπους να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό, είναι η σύγχρονη έννοια της ενδυνάμωσης η οποία αποτελεί ένα συνδυασμό ενεργειών μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η ψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η ψηλότερη δυνατή ικανοποίηση τους στην εργασία. Η ενδυνάμωση συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση του προσωπικού και συγκεκριμένα¹⁵¹:

α. Στην αίσθηση του νοήματος της εργασίας, η οποία αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την εργασία τους καθώς συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοεκτίμηση, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ενδιαφέροντος για το περιεχόμενο της εργασίας και την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας.

β. Στην αίσθηση της ικανότητας, η οποία αυξάνει την αυτοπεποίθηση του ατόμου, την επιμονή και τη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και κατά συνέπεια την απόδοση του. Επίσης, αυξάνει την ικανοποίηση και την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου, αφού ικανοποιεί άμεσα τις ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης.

γ. Στην αίσθηση του αυτοπροσδιορισμού, η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της ικανότητας του εργαζομένου και προκαλεί αύξηση της δημιουργικότητας, της αίσθησης της σημαντικότητας και της ολοκλήρωσης μέσα από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την αύξηση της αυτονομίας του. Συμβάλλει επίσης, στην μείωση του εργασιακού στρες λόγω του μειωμένου βαθμού του ελέγχου και της πίεσης.

δ. Στην αίσθηση της επιρροής. Στην περίπτωση αυτή, όταν τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα στο οποίο ανήκουν και τα αποτελέσματα

¹⁵¹ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, σελ. 81-83.

του, τότε αυξάνει η διάθεση τους για μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επηρεάσουν πραγματικά τον οργανισμό και τα αποτελέσματα του με τη δική τους εργασία.

3.1.5 Η Δύναμη του οράματος

Η δύναμη του οράματος ενός οργανισμού αποτελεί πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης και δέσμευσης. Μόνο με όραμα άτομα, επιχειρήσεις, κοινωνίες δίνουν νόημα ζωής και βαδίζουν προς την πρόοδο. Σύμφωνα με τον J. Kotter, το κρίσιμο στοιχείο για ένα όραμα δεν είναι η πρωτοτυπία του, αλλά το πόσο καλά εξυπηρετεί τα συμφέροντα σημαντικών ομάδων (πελατών, μετόχων, εργαζομένων) και πόσο εύκολα μπορεί να μεταφραστεί σε μια ρεαλιστική ανταγωνιστική στρατηγική. Τα άστοχα οράματα, έχουν την τάση να μην λαμβάνουν υπόψη τους τις θεμιτές ανάγκες και τα δικαιώματα σημαντικών ομάδων ευνοώντας συγκεκριμένες ομάδες σε βάρος άλλων. Ένα όραμα εξυπηρετεί τρεις σημαντικούς σκοπούς, αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση για την αλλαγή, παρακινεί τα άτομα να κινηθούν προς τη σωστή κατεύθυνση και βοηθάει στο συντονισμό των ενεργειών διαφορετικών ανθρώπων με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο¹⁵².

Το όραμα έχει νόημα μόνον όταν οι άνθρωποι το ενστερνίζονται, εμπνέονται και κινητοποιούνται από αυτό. Επίσης, το όραμα για να ελκύει, να εμπνέει, να δεσμεύει και να κινητοποιεί, πρέπει να είναι κατανοητό, εφικτό και να είναι προς το συμφέρον των εργαζομένων, να επικοινωνείται εύκολα, να μην είναι περιοριστικό ως προς το χρόνο και της δυνατότητες του οργανισμού και να συνδέεται με ιδανικά και αξίες¹⁵³.

Ιδιαίτερα σημαντικές στην έννοια της παρακίνησης είναι και οι απόψεις του J. Kotter. Σύμφωνα λοιπόν με τον J. Kotter, οι καλοί ηγέτες παρακινούν τα άτομα με πολλούς τρόπους. Πρώτον, διατυπώνουν το όραμα του οργανισμού με τρόπο που τονίζει τις αξίες του ακροατηρίου στο οποίο απευθύνονται. Αυτό κάνει την εργασία σημαντική για τα άτομα αυτά. Επίσης, οι ηγέτες εμπλέκουν τακτικά τα άτομα στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού. Αυτό δίνει στα άτομα την αίσθηση του ελέγχου. Μια άλλη σημαντική τεχνική παρακίνησης είναι η υποστήριξη των προσπαθειών των εργαζομένων να υλοποιήσουν το όραμα, παρέχοντας καθοδήγηση, ανατροφοδότηση, και

¹⁵² John P. Kotter, Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών, Harvard Business Review, Για την Ηγεσία, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 2003, pp.48-50.

¹⁵³ Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Μάρτιος 2005, σελ. 88-89, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

διαμόρφωση ρόλων και βοηθώντας έτσι τα άτομα να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να προωθήσουν την αυτοεκτίμησή τους. Τέλος οι καλοί ηγέτες ανταμείβουν την επιτυχία κάτι που όχι μόνο δίνει στα άτομα την αίσθηση της επίτευξης, αλλά τα κάνει να αισθάνονται ότι ανήκουν σε ένα οργανισμό που νοιάζεται για αυτά. Όταν γίνουν όλα αυτά, τα εργασιακά καθήκοντα του ατόμου δημιουργούν μόνα τους κίνητρα¹⁵⁴.

¹⁵⁴ John P. Kotter, Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών, Harvard Business Review, Για την Ηγεσία, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 2003, p.54.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

4.1 Παρουσίαση Περιβάλλοντος

α. Γενικά

Η Εθνική Φρουρά (ΕΦ), αποτελεί τη συνδυασμένη ένοπλη δύναμη της Κυπριακής Δημοκρατίας που περιλαμβάνει χερσαίες, ναυτικές και αεροπορικές δυνάμεις. Συγκροτήθηκε μετά την ανακήρυξη της ανεξαρτησίας της Κύπρου, σύμφωνα με τα άρθρα από 129 μέχρι του 132 του Συντάγματος της Κυπριακής Δημοκρατίας του 1960. Αρχικά αποτελείτο από 2.000 άνδρες εκ των οποίων το 60% ήταν Ελληνοκύπριοι και το 40% ήταν Τουρκοκύπριοι. Η στρατιωτική θητεία τότε δεν ήταν υποχρεωτική, πλην όμως παρέχόταν δυνατότητα επιβολής της κατόπιν συμφωνίας των Προέδρου και Αντιπροέδρου. Τον Ιούνιο του 1964 η Κυπριακή Βουλή ψήφισε τον Νόμο 20 "Περί Εθνικής Φρουράς" με τον οποίο και καθιερώθηκε η υποχρεωτική στράτευση, όπου και άρχισε τότε ουσιαστικά η συγκρότηση του εθνικού κυπριακού στρατού¹⁵⁵.

β. Οργάνωση¹⁵⁶

Η ΕΦ είναι διακλαδική δύναμη. Αποτελείται από Στρατό Ξηράς, Ναυτικό και Αεροπορία. Το Γενικό Επιτελείο Εθνικής Φρουράς (ΓΕΕΦ), είναι το ανώτατο ιεραρχικά κλιμάκιο και περιλαμβάνει τον Αρχηγό, το Επιτελείο, τις Διοικήσεις/Διευθύνσεις Όπλων και Σωμάτων και τις Οργανικές του Μονάδες.

Ο Στρατός Ξηράς αποτελείται από αριθμό Σχηματισμών επιπέδου Μεραρχίας - Ταξιαρχίας και Συνταγμάτων και Ταγμάτων Πεζικού.

Το Ναυτικό αποτελείται από τη Διοίκηση Ναυτικού, η οποία υπάγεται απ' ευθείας στον Αρχηγό ΓΕΕΦ. Αποτελείται από το Επιτελείο της Διοίκησης και τις υπαγόμενες σε αυτό Μονάδες Ναυτικού (Διοίκηση Ναυτικής Βάσης, Διοίκηση Πολεμικών Πλοίων, Διοίκηση Παράκτιας Επιτήρησης, Διοίκηση Επάκτιων Συστοιχιών και Μοίρα Υποβρυχίων Καταστροφών).

¹⁵⁵ [el.wikipedia.org/wiki/Εθνική_Φρουρά_\(Κύπρος\)](https://el.wikipedia.org/wiki/Εθνική_Φρουρά_(Κύπρος))

¹⁵⁶ [el.wikipedia.org/wiki/Εθνική_Φρουρά_\(Κύπρος\)](https://el.wikipedia.org/wiki/Εθνική_Φρουρά_(Κύπρος))

Η Αεροπορία αποτελείται από τη Διοίκηση Αεροπορίας, η οποία υπάγεται απ' απευθείας στον Αρχηγό ΓΕΕΦ. Αποτελείται από το Επιτελείο της Διοίκησης και τις υπαγόμενες σε αυτό Μονάδες. Στις Μονάδες ανήκουν Μοίρες Ελικοπτέρων – Αεροσκαφών, Μοίρες Αντιαεροπορικής Άμυνας, Σύστημα Αεροπορικού Ελέγχου και Μοίρες Επιχειρησιακής Υποστήριξης.

γ. Προσωπικό

Το στρατιωτικό προσωπικό που υπηρετεί στην ΕΦ αποτελείται από Μόνιμους Αξιωματικούς και Έφεδρους Αξιωματικούς, Μόνιμους και Εθελοντές Υπαξιωματικούς, κληρωτούς Υπαξιωματικούς και οπλίτες οι οποίοι υπηρετούν τη στρατιωτική τους θητεία διάρκειας 24 μηνών και εφέδρους που εκπληρώνουν εφεδρική υπηρεσία όταν κληθούν. Η μόνιμοι Αξιωματικοί (Ανώτεροι, Κατώτεροι), θα αποτελέσουν και το προσωπικό που θα επικεντρωθεί η παρούσα έρευνα.

δ. Έργο-Αποστολή¹⁵⁷

Αποστολή της ΕΦ, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας και συγκεκριμένα το Νόμο που ενοποιεί και αναθεωρεί τους περί της ΕΦ νόμους του 1964 έως το 2008, είναι η παροχή βοήθειας στο Στρατό και στις Δυνάμεις Ασφαλείας της Δημοκρατίας, προς το σκοπό αντιμετώπισης απειλούμενης εισβολής ή οποιασδήποτε ενέργειας που στρέφεται κατά της ανεξαρτησίας ή της εδαφικής ακεραιότητας της Δημοκρατίας ή που απειλεί την ασφάλεια ζωής ή την περιουσία πολιτών της Δημοκρατίας. Επίσης, δύναται, σε έκτακτες περιστάσεις, να συνδράμει τα αρμόδια όργανα της Δημοκρατίας, μετά από πρόσκληση τους, για αντιμετώπιση κινδύνων που απειλούν τη ζωή ή την περιουσία πολιτών της Δημοκρατίας.

Η ΕΦ επιτελεί σήμερα σημαντικό έργο. Υιοθετώντας τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις και στελεχωμένη συνεχώς από άρτια εκπαιδευμένα στελέχη, που αποστέλλονται για εκπαίδευση σε στρατιωτικές σχολές της Ελλάδας και του εξωτερικού, έχει σήμερα καταστεί μια υπολογίσιμη και αξιόμαχη αποτρεπτική δύναμη, με υψηλό βαθμό εκπαίδευσης. Μετά την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004, η Εθνική Φρουρά συμμετέχει ενεργά στην Κοινή Πολιτική Ασφάλειας και Άμυνας.

Πέραν από το καθαρά στρατιωτικό της έργο, η ΕΦ συμμετέχει σε πολλές άλλες δραστηριότητες και επιτελεί αξιόλογο κοινωνικό έργο, όπως η συνδρομή στην

¹⁵⁷ www.army.gov.cy/wp.../O-Peri-ethnikis-frouras-nomos-tou-2011

καταπολέμηση πυρκαγιών, η αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών και η εθελοντική προσφορά αίματος, χωρίς να παραγνωρίζεται η συμβολή της στη διαπαιδαγώγηση και διάπλαση του χαρακτήρα των νέων.

ε. Ιδιαιτερότητες

Οι έννοιες του μάνατζμεντ και της ηγεσίας έχουν γενική εφαρμογή τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα συμπεριλαμβανομένων και των ΕΔ. Η διοίκηση στον ιδιωτικό τομέα έχει ως τελικό σκοπό, κυρίως το κέρδος. Στο δημόσιο τομέα έχει ως σκοπό την εξυπηρέτηση των πολιτών, το κοινό όφελος και την προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Η διοίκηση στις ΕΔ, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από το Σύνταγμα, έχει ως σκοπό την αποτελεσματική συμβολή στη αντιμετώπιση απειλούμενης εισβολής ή οποιασδήποτε ενέργειας που στρέφεται κατά της ανεξαρτησίας ή της εδαφικής ακεραιότητας της Δημοκρατίας ή που απειλεί την ασφάλεια ζωής ή την περιουσία πολιτών της Δημοκρατίας και παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σύγκριση με τους άλλους τομείς εφαρμογής της, όπως¹⁵⁸:

α. Αποβλέπει στην προετοιμασία των στρατευμάτων για τον πόλεμο από τον καιρό της ειρήνης.

β. Υπόκειται, για τον παραπάνω λόγο, σε αυστηρούς κανόνες και επιβάλλει υψηλό βαθμό πειθαρχίας.

γ. Ασκείται υπό αντίξοες έως επικίνδυνες συνθήκες τόσο στην ειρηνική περίοδο όσο και σε καταστάσεις κρίσεων και πολύ εντονότερα στον πόλεμο.

δ. Η καλή ή κακή της απόδοση επηρεάζει άμεσα τις ζωές των διοικουμένων και στον πόλεμο συνδέεται άμεσα με την ασφάλεια της χώρας. Για αυτό η ποιότητα της ηγεσίας αποτελεί παράγοντα τόσο της συνολικής εθνικής ισχύος του κράτους, όσο και της μαχητικής ισχύος του στρατεύματος.

ε. Έχει δεδομένη, εκάστοτε οργάνωση και στελέχωση και πολλές φορές διάρθρωση καθηκόντων. Το ποσοστό στελέχωσης κάθε οργανωτικής Μονάδος οποιουδήποτε ιεραρχικού επιπέδου, στις πλείστες των περιπτώσεων υπολείπεται του προβλεπομένου από

¹⁵⁸ Καπραβέλλος Ε. Στρατηγός ε.α., Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία, www.elesme.gr/periodika/t32_03htm.

τους ισχύοντες Πίνακες Οργάνωσης Υλικού (Π.Ο.Υ.)¹⁵⁹, χωρίς δυνατότητα παρέμβασης για άμεση κάλυψη απαιτήσεων.

στ. Επιβάλλει συχνές μεταθέσεις, δηλαδή συνεχή εναλλαγή του προσωπικού, καθκόντων που συνεπάγεται ασταθές περιβάλλον. Το προσωπικό σε κάθε οργανωτική Μονάδα της ΕΦ, δεν επιλέγεται από τον εκάστοτε Διοικητή και η μόνη δυνατότητα που υπάρχει είναι η χρησιμοποίηση κάθε στελέχους ανάλογα με τις επαγγελματικές του ικανότητες και δυνατότητες. Σε ότι αφορά το στρατεύσιμο προσωπικό, απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια για την προσαρμογή στην στράτευση.

ζ. Επιβάλλει την ευθύνη συνεχούς ενδιαφέροντος για το προσωπικό εντός και εκτός υπηρεσίας.

η. Απαιτεί αυστηρή τήρηση της διοικητικής ιεραρχίας που αποτελεί τη συνεκτική δύναμη του στρατεύματος.

θ. Είναι βασισμένη πρωταρχικά στην εκχώρηση εξουσίας μέσω των βαθμίδων της ιεραρχίας, είναι δοτή και ορίζει συγκεκριμένη αποστολή σε κάθε Διοικητή.

ι. Τα κίνητρα που έχει στην διάθεση του ο εκάστοτε προϊστάμενος στην συντριπτική τους πλειοψηφία είναι ηθικά και όχι οικονομικά.

ια. Οι ΕΔ διέπονται από αξίες και παραδόσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των στελεχών τους. Η πλειοψηφία των στελεχών προέρχονται από Στρατιωτικές Παραγωγικές Σχολές ή έχουν υποστεί στρατιωτική εκπαίδευση και έχουν εσωτερικεύσει συγκεκριμένο κώδικα αξιών και συγκεκριμένη κουλτούρα, πιστεύουν στα ιδανικά της πατρίδας, της θρησκείας, στην πειθαρχία και την ιεραρχία.

Οι ιδιαιτερότητες που προαναφέρθηκαν και η σχεδόν πλήρης ανατροπή του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ενεργούν οι ΕΔ σε περιπτώσεις κρίσεων και στον πόλεμο, καθιστούν την άσκηση της διοικήσεως έργο δύσκολο και ανάγουν την ποιότητα του ηγήτορα σε κορυφαίο παράγοντα αποτελεσματικότητας.

¹⁵⁹ Είναι πίνακας που καθορίζει τον αριθμό ανδρών και κύριου υλικού μιας Μονάδος ή Σχηματισμού.

4.2 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

4.2.1 Σκοπός Έρευνας

Η διερεύνηση των απόψεων των μόνιμων στελεχών της ΕΦ, όσον αφορά τον ρόλο της ηγεσίας, στη διοίκηση και παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού της για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού.

4.2.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

- α. Ποιό το στυλ ηγεσίας το οποίο επιζητούν τα άτομα από τους προϊσταμένους τους;
- β. Ποια η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης;
- γ. Ποια είναι τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά, δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη;
- δ. Ποιές μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποιά κατεύθυνση, ποιά κίνητρα πρέπει να δοθούν ώστε ο εργαζόμενος να υποκινηθεί για να αποδώσει περισσότερο; Πως απελευθερώνονται και πως αξιοποιούνται οι δημιουργικές δυνάμεις του προσωπικού και τι είναι αυτό που τους κάνει να επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις; Τί κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο;

4.3 Μεθοδολογία Έρευνας

Τα δεδομένα της έρευνας θα συλλεγούν από μόνιμους Αξιωματικούς της ΕΦ όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

4.3.1 Συμμετέχοντες

Το προσωπικό το οποίο θα λάβει μέρος στην παρούσα έρευνα, αποτελούν μόνιμοι κατώτεροι και ανώτεροι αξιωματικοί οι οποίοι ασκούν ή άσκησαν οποιασδήποτε μορφής διοίκηση σε Μονάδες ή Υπομονάδες της ΕΦ.

4.3.2 Δείγμα

Για την επιλογή του δείγματος της έρευνας χρησιμοποιήθηκε επιλεκτική δειγματοληψία από στελέχη που υπηρετούν σε οργανωτικές μονάδες επιπέδου Τάγματος και Επιτελείων Συνταγμάτων και Σχηματισμών Στρατού Ξηράς. Για την όσο το δυνατό επίτευξη ομοιογένειας του δείγματος και τον περιορισμό των εξωγενών παραγόντων, δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα Αξιωματικοί του άλλων Κλάδων των ΕΔ (Ναυτικού και Αεροπορίας) ούτε Υπαξιωματικοί και οπλίτες.

Τα στελέχη που συμμετείχαν επιλέγηκαν ανεξαρτήτως βαθμού, χρόνου υπηρεσίας, ηλικίας, μόρφωσης. Το ποσοστό συμμετοχής του γυναικείου προσωπικού ήταν πολύ περιορισμένο καθώς στην πραγματικότητα έχουμε να κάνουμε με ανδροκρατούμενο περιβάλλον. Ως εκ τούτου δεν επιτρέπει την εξαγωγή οποιωνδήποτε ασφαλών συμπερασμάτων. Επίσης, στο δείγμα δεν περιλαμβάνονται οι θέσεις ανωτάτων στελεχών λόγω του μικρού αριθμού τους και της ανάγκης για εμπιστευτικότητα των δεδομένων που θα συλλεγούν.

Στην περίπτωση μας, όπου χρησιμοποιήθηκε επιλεκτική δειγματοληψία, θα πρέπει αυτό, να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά την εξαγωγή συμπερασμάτων αφού το δείγμα δεν είναι τυχαίο. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το δείγμα, ισχύουν για ολόκληρο τον πληθυσμό, μόνο όταν το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, δηλαδή τυχαίο και πολυπληθές¹⁶⁰. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, το δείγμα δεν ήταν τυχαίο ούτε και πολυπληθές αφού ο παράγοντας χρόνος και περιορισμοί που αφορούσαν τη μεγάλη διασπορά του προσωπικού της ΕΦ, εμπόδιζαν τη συμμετοχή του συνόλου ή πολύ μεγάλου αριθμού στελεχών. Έτσι επικεντρωθήκαμε στη διανομή σχετικά μικρού αριθμού ερωτηματολογίων, για σκοπούς της παρούσας εργασίας. Παρόλα αυτά επιχειρήθηκε η λήψη όσο το δυνατό αντιπροσωπευτικότερου δείγματος από σχετικά μεγάλο αριθμό Μονάδων της ΕΦ, διαφορετικής σύνθεσης αποστολής και χαρακτήρα. Συγκεκριμένα διανεμήθηκαν και λήφθηκαν 118 ερωτηματολόγια.

4.3.3 Επιλογή Μεθόδου

Για τη διερεύνηση του θέματος, επιλέγηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με τη μορφή περιγραφικής έρευνας με σκοπό τη συλλογή, ανάλυση και παρουσίαση των

¹⁶⁰ Παπαναστασίου Κ. και Παπαναστασίου Ε., Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Λευκωσία 2005.

δεδομένων που αφορούν τις απόψεις των μονίμων στελεχών της ΕΦ, όσον αφορά τον ρόλο της ηγεσίας, στη διοίκηση και παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού της για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων και της αποστολής της χωρίς να γίνεται περαιτέρω ανάλυση των στοιχείων και των αιτιών. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αποτελεί μια απλή, εύκολη και σαφή διαδικασία για τη συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων. Διαπιστώθηκε πολύ μεγάλη ανταπόκριση από το προσωπικό που έλαβε μέρος στην έρευνα, πλην όμως όπως προαναφέρθηκε ο παράγοντας χρόνος και περιορισμοί που αφορούσαν τη μεγάλη διασπορά του προσωπικού της ΕΦ, εμπόδισαν τη συμμετοχή του συνόλου ή μεγάλου αριθμού στελεχών.

4.4 Διαδικασία Έρευνας

Για την συλλογή των στοιχείων και την παρουσίαση των απόψεων των στελεχών συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο του Παραρτήματος "Α", το οποίο διανεμήθηκε στα στελέχη από συνεργάτες του ενεργούντος την έρευνα, προκειμένου οι συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους και να μην επηρεαστούν κατά οποιοδήποτε τρόπο από το βαθμό και τη θέση του .

Το ερωτηματολόγιο προτού πάρει την τελική του μορφή, διανεμήθηκε πιλοτικά σε μικρό αριθμό Αξιωματικών, προκειμένου να εκφράσουν τις απόψεις, σχόλια και εισηγήσεις τους επ' αυτού αλλά και για να αποφευχθούν ερωτήσεις οι οποίες θα προκαλούσαν οποιασδήποτε μορφής απροθυμία ή αντίδραση στη συμπλήρωσή τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να γίνουν κάποιες διορθώσεις στο προσχέδιο του ερωτηματολογίου που αρχικά δόθηκε, να πάρει την τελική του μορφή και να διανεμηθεί.

Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται 70 απλές ερωτήσεις πολλαπλής εκλογής, με κλίμακα διαβάθμισης από το 1 μέχρι το 5, προκειμένου να μας παρέχεται η δυνατότητα εξέτασης διαφόρων μεταβλητών την ίδια στιγμή και ανάλυσης του οποιουδήποτε συσχετισμού ανάμεσα στις απαντήσεις. Σε αυτό συμπεριλήφθησαν επίσης, μερικά δημογραφικά στοιχεία τα οποία μας βοήθησαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τη διαφορά στις απόψεις των Αξιωματικών ανάλογα με το βαθμό ή τα χρόνια υπηρεσίας. Το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και συγκεντρώθηκαν από συνεργάτες του διενεργήσαντος την έρευνα, αυτό εξασφάλισε την εμπιστευτικότητα, την αντικειμενικότητα και την ανωνυμία των στελεχών που έλαβαν μέρος. Στην αρχή του ερωτηματολογίου

συμπεριλήφθηκε μια συνοδευτική επιστολή στην οποία περιγράφεται ο σκοπός της έρευνας, η επιβεβαίωση της ανωνυμίας αυτών που θα λάβουν μέρος και παράκληση για προσεκτική και αντικειμενική συμπλήρωση του. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 κύρια μέρη όπως παρακάτω:

α. Το Α' Μέρος, αποτελείται από 24 ερωτήσεις κλειστού τύπου εκ των οποίων οι 16 αναφέρονται σε 4 διαφορετικά στυλ διοικήσεως και οι 8 ερωτήσεις αναφέρονται στις 2 μορφές ηγετικής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 1, 3, 12 και 24, αναφέρονται σε αυταρχικό στυλ διοικήσεως (Directive Style), οι ερωτήσεις 6, 10, 17 και 18 αναφέρονται στο υποστηρικτικό στυλ διοικήσεως (Supportive Style), οι ερωτήσεις 2, 5, 11 και 14 αναφέρονται στο συμμετοχικό στυλ διοικήσεως (Participative Style) και οι ερωτήσεις 9, 15, 20 και 23, αναφέρονται σε στυλ διοικήσεως προσανατολισμένο στην επίτευξη (Achievement-oriented Style)¹⁶¹. Οι ερωτήσεις 7, 8, 16 και 19 αναφέρονται σε ηγετικές συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία ή δόμηση έργου (Task-oriented or Initiating Structure), και οι ερωτήσεις 4, 13, 21, 22, σε συμπεριφορές προσανατολισμένες στις σχέσεις (Relationship-oriented)¹⁶².

β. Το Β' Μέρος, αποτελείται από 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να εκφράσουν τις θέσεις τους αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο αποτελεσματικός ηγέτης.

γ. Το Γ' Μέρος, αποτελείται επίσης, από 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες αναφέρονται στην παρακίνηση-κινητοποίηση του προσωπικού αφού λήφθηκαν υπόψη οι νέες πραγματικότητες και τα νέα οικονομικά δεδομένα.

Για τις ερωτήσεις κλειστού τύπου, επιλέχθηκε η κλίμακα Likert με 5 συνολικά απαντήσεις: α. Διαφωνώ Απόλυτα, β. Διαφωνώ, γ. Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, δ. Συμφωνώ και ε. Συμφωνώ Απόλυτα, προκειμένου να μας βοηθήσει να αποκομίσουμε και να αποφασίσουμε εύκολα για τα χαρακτηριστικά και τις μεταβλητές που προτιμούνται από το δείγμα μας και να προβούμε σε διάφορες συσχετίσεις.

Όπως προαναφέρθηκε, όπως σε κάθε ερωτηματολόγιο έτσι και στη συγκεκριμένη έρευνα, έχουν περιληφθεί συγκεκριμένες δημογραφικές ερωτήσεις όπως ο βαθμός του Αξιοματικού, τα χρόνια προϋπηρεσίας του, η προέλευση του, δηλαδή αν προέρχεται από

¹⁶¹ Leadership Questionnaire, Judith R. Gordon, Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College, 2002, pp.277-278.

¹⁶² Leader Behavior Description Questionnaire, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University, 1957.

παραγωγικές στρατιωτικές σχολές ή από μονιμοποίηση και τέλος η ηλικία και το φύλο του. Οι δημογραφικές ερωτήσεις, θα χρησιμοποιηθούν για την εξακρίβωση ακριβώς των διαφορών που πιθανό να παρουσιάζει το δείγμα μας ως προς την επιλογή: α. του στυλ ηγεσίας, β. των χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού ηγέτη και γ. των κινήτρων τους, (εξαρτημένες μεταβλητές), σε σχέση με το βαθμό τους ή με την ηλικία τους, το φύλο τους, αλλά και όλα τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία που επιλέξαμε να μελετήσουμε (ανεξάρτητες μεταβλητές).

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε λογισμικό SPSS. Αρχικά, έγινε καταχώρηση των δεδομένων στο σύστημα, ακολούθως πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση (descriptive analysis), παραγοντική ανάλυση (factor analysis), έλεγχος αξιοπιστίας (reliability analysis) για κάθε μεταβλητή και επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, προκειμένου να διερευνηθούν οι προτιμήσεις των στελεχών στις εξαρτημένες μεταβλητές. Τέλος από την εφαρμογή της μεθόδου (correlation analysis) προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε τυχόν συσχετίσεις ανάμεσα στις ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε μέσω της ερευνητικής διαδικασίας, απέδειξε πέραν πάσης αμφιβολίας ότι ήταν εξαιρετικά εποικοδομητική και πολύτιμη.

4.5 Σχέδιο Αναλύσεων

Το στατιστικό πρόγραμμα SPSS που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή, ακολουθώντας τις κατάλληλες διαδικασίες, να εργαστεί σε μια ευρεία εφαρμογή αναλύσεων ώστε να καταλήξει σε σχέσεις μεταβλητών καθώς επίσης και σε σχέσεις και συγκρίσεις μεταξύ ομάδων.

Αρχικά, καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από τα ερωτηματολόγια. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, κατά την καταχώρηση των δεδομένων δεν υπήρξαν απολεσθείσες τιμές, γεγονός που αποδεικνύει ότι το δείγμα μας, συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο με ιδιαίτερη προσοχή.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε Περιγραφική Ανάλυση (Descriptive Statistics) του δείγματος μας, προκειμένου να παρουσιαστούν πληροφορίες κυρίως για δημογραφικούς σκοπούς.

Χρησιμοποιώντας ακολούθως, την Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis), έγινε έλεγχος κατά πόσο οι 23 ερωτήσεις που αφορούσαν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά και οι

23 που αφορούσαν τα κίνητρα, αναλύονταν-ομαδοποιούνταν σε παράγοντες ώστε να έχουμε τη δυνατότητα να συσχετίσουμε τους παράγοντες μεταξύ τους. Στο στάδιο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, σε κάποιες περιπτώσεις, ορισμένες από τις αναφερόμενες ερωτήσεις, δεν ομαδοποιούνταν σε κάποιον παράγοντα και για το λόγο δεν συμπεριλήφθηκαν στις αναλύσεις μας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, οι 24 ερωτήσεις που αφορούσαν τα ηγετικά στυλ και ηγετικές συμπεριφορές, δεν αναλύθηκαν για εξαγωγή παραγόντων γιατί οι ερωτήσεις αυτές είχαν ληφθεί από συγκεκριμένα ερωτηματολόγια και αντικατοπτρίζουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας και ηγετικές συμπεριφορές (Leadership Questionnaire, Judith R. Gordon, Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College, 2002, pp.277-278 και Leader Behavior Description Questionnaire, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University, 1957). Από την άλλη, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο Μέρος Β', "Χαρακτηριστικά - Δεξιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη" αλλά και στο Μέρος Γ', "Παρακίνηση - Κινητοποίηση Προσωπικού", δεν ανιχνεύθηκαν σε συγκεκριμένα ερωτηματολόγια και είναι ερωτήσεις που έχουν επιλεγεί με βάση τη θεωρητική προσέγγιση, αφού πρώτα είχε προηγηθεί πιλοτικός έλεγχος σε μικρό αριθμό δείγματος.

Όλοι οι παράγοντες που εξήχθησαν, από τις ερωτήσεις του Μέρους Β' και Γ' αλλά και οι παράγοντες που ήδη είχαμε, και αφορούσαν τα ηγετικά στυλ και συμπεριφορές (Μέρος Α'), έχουν ελεγχθεί ως προς την αξιοπιστία τους χρησιμοποιώντας την Ανάλυση Ελέγχου Αξιοπιστίας (Reliability Analysis). Η ανάλυση αυτή, μας επιτρέπει να εξακριβώσουμε μέσω του Δείκτη α (Cronbach' A), κατά πόσο οι ερωτήσεις που έχουμε ομαδοποιήσει για να υλοποιήσουμε τους παράγοντες που εξήχθησαν στην Ανάλυση Δεδομένων, έχουν εσωτερική συνέπεια-αξιοπιστία ώστε να ομαδοποιηθούν για να υλοποιήσουν παράγοντα. Οι τιμές που μπορεί να κυμαίνεται ο Cronbach' A είναι από το 0-1, ωστόσο οι τιμές κάτω από το 0,5 δεν υποδηλώνουν αξιοπιστία του παράγοντα. Στην περίπτωση αυτή ($A < 0,5$), οι τιμές αυτές γίνονται αποδεκτές, όταν ο παράγοντας υλοποιείται από μικρό αριθμό ερωτήσεων π.χ. 2-3 ή όταν έχουμε μικρό δείγμα ατόμων. Οι τιμές του δείκτη από 0,5-0,7, υποδηλώνουν χαμηλή αξιοπιστία και υπάρχει περίπτωση και πάλι να επηρεάζεται από τον αριθμό των ερωτήσεων που υλοποιούν τον παράγοντα αλλά και από το μικρό δείγμα της έρευνας ενώ τέλος τιμές δείκτη μεγαλύτερες από το 0,7, υποδηλώνουν ισχυρή αξιοπιστία. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η συγκεκριμένη ανάλυση μας παρέχει την δυνατότητα να αφαιρέσουμε ερωτήσεις, από αυτές που μπορεί να ομαδοποιούν ένα παράγοντα (που εξήχθησαν από την ανάλυση παραγόντων), για αύξηση του δείκτη αξιοπιστίας, για αυτό και ορισμένες ερωτήσεις που

συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο μπορεί να μην φαίνονται στην δημιουργία των παραγόντων.

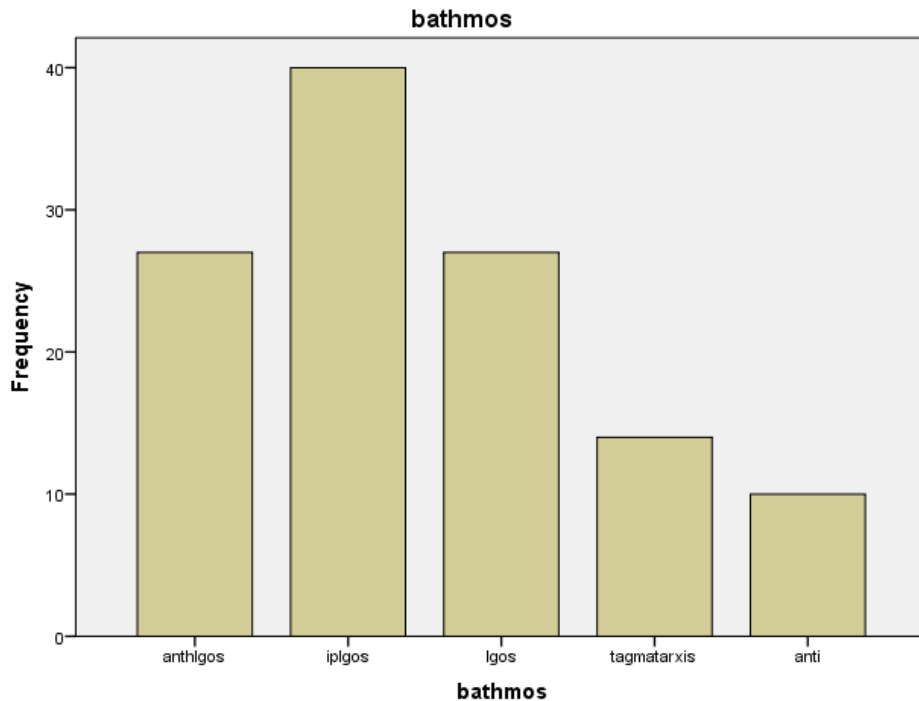
Η τελευταία ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην έρευνα ήταν η Ανάλυση Συσχετίσεων (Correlation Analysis). Η ανάλυση αυτή, μας επιτρέπει να δούμε, κατά πόσο οι παράγοντες που εξήχθησαν έχουν θετική συσχέτιση (από 0 μέχρι +1) ή αρνητική συσχέτιση (από 0 μέχρι -1) με κάποιους άλλους, με την μονάδα και στις δύο περιπτώσεις να αντικατοπτρίζει την τέλεια συσχέτιση . Ωστόσο, η μονάδα αποφεύγεται για να μην υπάρξει η περίπτωση, οι παράγοντες που εξετάζουμε να είναι ουσιαστικά οι ίδιοι. Έτσι με την ανάλυση αυτή, μπορούμε να δούμε κατά πόσο, για παράδειγμα, ο βαθμός του αξιωματικού φαίνεται να επηρεάζει το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ή κατά πόσο, τα χρόνια υπηρεσίας του αξιωματικού επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ή τα κίνητρα του.

4.5.1 Περιγραφική Ανάλυση (Descriptive Statistics)

α. Το δείγμα αποτελείτο από 118 Αξιωματικούς εκ των οποίων οι 27 ήταν Ανθυπολοχαγοί, 40 Υπολοχαγοί, 27 Λοχαγοί, 14 Ταγματάρχες και 10 Αντισυνταγματάρχες οι οποίοι αναλύονται όπως φαίνεται στους Πίνακες 4.2 και 4.3 που ακολουθούν:

bathmos				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	anthlgos	27	22,9	22,9
	iplgos	40	33,9	56,8
	lgos	27	22,9	79,7
Valid	tagmatarxis	14	11,9	91,5
	anti (anxis)	10	8,5	100,0
	Total	118	100,0	100,0

Πίνακας 4.2. Βαθμός Αξιωματικών



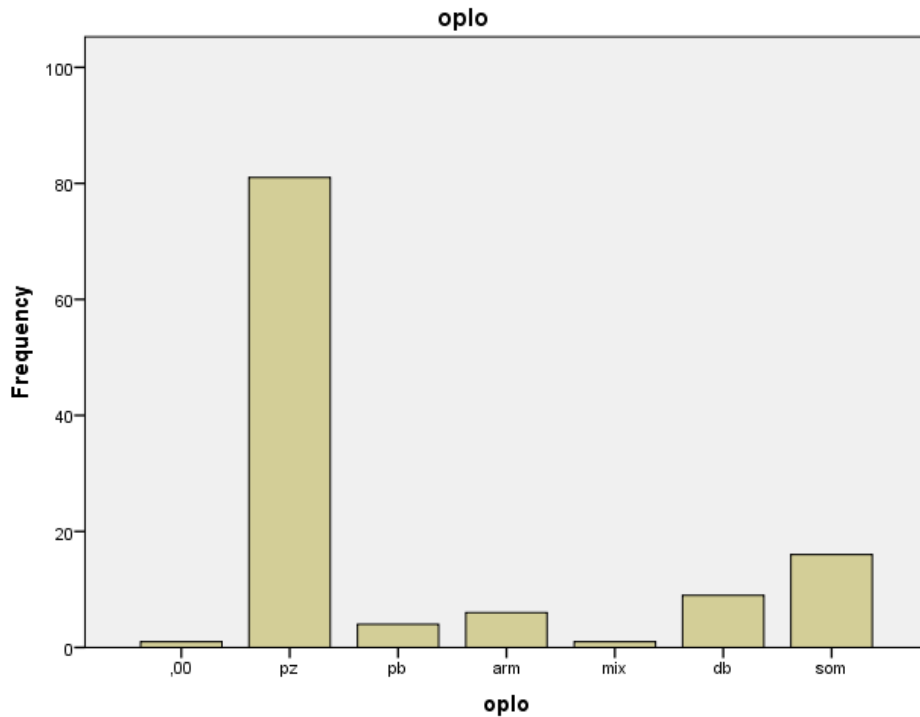
Πίνακας 4.3. Γραφική Παράσταση Βαθμού Αξιωματικών

β. Ως προς την ειδικότητα των Αξιωματικών, όπως φαίνεται στους Πίνακες 4.3 και 4.4, οι 81 εξ αυτών ήταν του Πεζικού, 4 του Πυροβολικού, 6 των τεθωρακισμένων, 1 του Μηχανικού, 9 των Διαβιβάσεων και 16 προέρχονταν από τα Σώματα. Ένας Αξιωματικός δεν δήλωσε ειδικότητα.

Ειδικότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
,00	1	,8	,8	,8
pz	81	68,6	68,6	69,5
pb	4	3,4	3,4	72,9
arm	6	5,1	5,1	78,0
mix	1	,8	,8	78,8
db	9	7,6	7,6	86,4
som	16	13,6	13,6	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Πίνακας 4.3. Ειδικότητα Αξιωματικών



Πίνακας 4.4. Γραφική Παράσταση Ειδικότητας Αξιωματικών

γ. Αναφορικά με την προέλευση των Αξιωματικών του δείγματος όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 4.5 που ακολουθεί, οι 114 προέρχονταν από τη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), 2 από πρόσληψη, 1 από μονιμοποίηση και 1 εξ Υπαξιωματικών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sse	114	96,6	96,6	96,6
mon	1	,8	,8	97,5
Valid prosl	2	1,7	1,7	99,2
ipax	1	,8	,8	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Πίνακας 4.5. Προέλευση Αξιωματικών

δ. Από τους 118 Αξιωματικούς που αποτελούσαν το δείγμα, οι 115 ήταν άντρες ενώ μόλις οι 3 ήταν γυναίκες, όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο, αφού έχουμε να κάνουμε ουσιαστικά με ένα ανδροκρατούμενο περιβάλλον. Ο μικρός αριθμός του γυναικείου πληθυσμού (Πίνακας 4.6), δεν μας επιτρέπει να προβούμε σε οποιεσδήποτε συγκρίσεις.

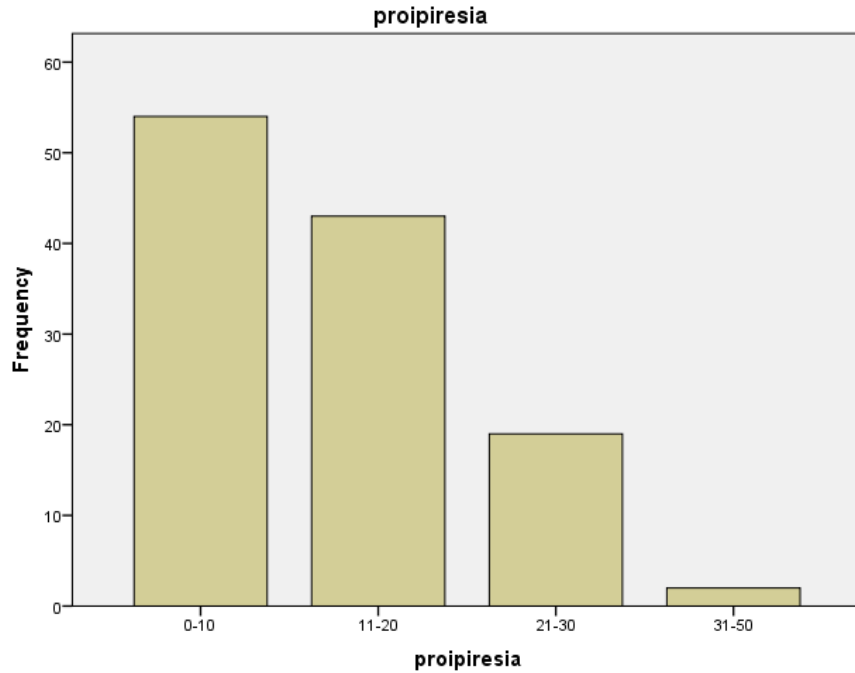
sex				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	115	97,5	97,5	97,5
Valid female	3	2,5	2,5	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Πίνακας 4.6. Φύλο Αξιωματικών

ε. Σχετικά με την προϋπηρεσία των Αξιωματικών, φαίνεται από τους Πίνακες 4.7 και 4.8 που ακολουθούν ότι, οι 54 εξ αυτών είχαν 0-10 χρόνια υπηρεσίας, οι 43 είχαν 11-20 χρόνια, οι 19 είχαν 21-30 χρόνια και μόνο 2 είχαν πέραν των 31 ετών προϋπηρεσία. Τέλος, όσον αφορά τα περιγραφικά στοιχεία, ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν 33,5 έτη.

proipresia				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-10	54	45,8	45,8	45,8
Valid 11-20	43	36,4	36,4	82,2
Valid 21-30	19	16,1	16,1	98,3
Valid 31-50	2	1,7	1,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Πίνακας 4.7. Προϋπηρεσία Αξιωματικών



Πίνακας 4.8. Γραφική Παράσταση Προϋπηρεσίας Αξιωματικών

4.5.2 Ανάλυση Παραγόντων-Ανάλυση Αξιοπιστίας (Factor Analysis-Reliability Analysis).

Όπως προαναφέρθηκε στο Σχέδιο Αναλύσεων, το αμέσως επόμενο βήμα στην ανάλυση δεδομένων, ήταν η ανάλυση παραγόντων για να μπορέσουμε να προβούμε σε διάφορες συγκρίσεις.

α. Ηγετικό/Διοικητικό Στυλ-Ηγετική Συμπεριφορά

Όσον αφορά τις ερωτήσεις που αναφέρονται στα στυλ ηγεσίας και τις ηγετικές συμπεριφορές, δεν απαιτήθηκε οποιαδήποτε ανάλυση παραγόντων γιατί ήδη οι ερωτήσεις που υλοποιούσαν τους παράγοντες, λήφθηκαν από συγκεκριμένα ερωτηματολόγια της βιβλιογραφίας όπως προαναφέρθηκε. Ως εκ τούτου, έγινε απευθείας έλεγχος της αξιοπιστίας των παραγόντων όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.9. Εδώ, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η ερώτηση 6 αφαιρέθηκε από τον παράγοντα 2 επειδή χαμήλωνε πολύ το δείκτη αξιοπιστίας α , επίσης η ερώτηση 9 από τον παράγοντα 4 καθώς και η ερώτηση 4 από τον παράγοντα 6. Η ερώτηση 20 στον παράγοντα 4, όπως παρουσιάζεται με r δίπλα της, υποδηλώνει ότι είναι αρνητική σε σχέση με τις υπόλοιπες του ίδιου παράγοντα και για αυτό έχει αντιστραφεί μέσω του συστήματος SPSS.

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ (Cronbach'Α)
1.ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (Directive style)	1 3 12 24	$\alpha=.53$
2.ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (Supportive style)	10 17 18	$\alpha=.51$
3.ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (Participative style)	2 5 11 14	$\alpha=.63$
4.ΣΤΥΛ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ (Achievement - oriented style)	15 20r 23	$\alpha=.54$
5.ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (Task oriented)	7 8 16 19	$\alpha=.59$
6.ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (relationship oriented)	13 21 22	$\alpha=.49$

Πίνακας 4.9. Αξιοπιστία Παραγόντων Ηγετικού Στυλ-Ηγετικής Συμπεριφοράς

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
directive	118	3,1335	,05879	,63858
supportive	118	4,1667	,04316	,46888
participative	118	4,0106	,04984	,54144
achievement	118	4,3051	,05194	,56417
task	118	4,4025	,03935	,42747
relationship	118	3,7288	,05168	,56142
Valid N (listwise)	118			

Πίνακας 4.10. Περιγραφικά Στοιχεία Ηγετικού Στυλ-Ηγετικής Συμπεριφοράς

Όσον αφορά την επιθυμία του δείγματος σε σχέση με το ηγετικό/διοικητικό στυλ, παρατηρώντας τους μέσους όρους των παραγόντων όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.10, οι Αξιωματικοί σε πρώτο βαθμό έχουν προτίμηση στο στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη (achievement –oriented style)(M.O=4.30). Ακολούθως, σε δεύτερο βαθμό προτιμούν το υποστηρικτικό στυλ διοικήσεως (supportive style)(M.O=4.16). Στην συνέχεια φαίνεται να προτιμάται το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (participative style) (M.O=4,01), και τέλος το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (directive style) (M.O=3,13).

Αναφορικά με τις ηγετικές συμπεριφορές, η επιθυμία του δείγματος σε πρώτο βαθμό αφορά συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία ή δόμηση έργου (task oriented or initiating structure) (M.O=4,40) και σε μικρότερο βαθμό συμπεριφορές προσανατολισμένες στις σχέσεις (relationship oriented) (M.O=3,72).

β. Χαρακτηριστικά -Δεξιότητες Αποτελεσματικού Ηγέτη

Οι ερωτήσεις του Β' Μέρους του ερωτηματολογίου που έχουν χρησιμοποιηθεί στα χαρακτηριστικά-δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη, δεν ήταν δομημένες σε παράγοντες όπως στις ερωτήσεις του Α' Μέρους (στυλ ηγεσίας-συμπεριφορά), για αυτό έπρεπε να γίνει αρχικά η ανάλυση παραγόντων και στην συνέχεια ο έλεγχος της αξιοπιστίας των ερωτήσεων που αποτελούσαν τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Από την ανάλυση, προέκυψαν 4 παράγοντες με αρκετά καλούς δείκτες αξιοπιστίας. Οι παράγοντες με τις ερωτήσεις που φόρτιζαν σε κάθε παράγοντα καθώς και οι δείκτες αξιοπιστίας τους φαίνονται στον Πίνακα 4.11. Η ερώτηση 35r του παράγοντα 2, η ερώτηση 46r του παράγοντα 3 καθώς επίσης και η ερώτηση 32r του παράγοντα 4, είναι αρνητικές ερωτήσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες των αντίστοιχων παραγόντων και για αυτό έχουν αντιστραφεί μέσω του συστήματος SPSS. Οι παρενθέσεις δίπλα από τις ερωτήσεις, υποδηλώνουν τις φορτίσεις (loadings) της κάθε ερώτησης στον αντίστοιχο παράγοντα, αριθμός που υποδηλώνει το ποσοστό που ταιριάζει η συγκεκριμένη ερώτηση στον αντίστοιχο παράγοντα.

Όπως προαναφέρθηκε, οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες και συγκεκριμένα αναφέρονται στα χαρακτηριστικά-δεξιότητες του ηγέτη που: α. σχετίζονται με την αποτελεσματική διοίκηση, το όραμα, την επικοινωνία, την ευφυΐα και την ικανότητα δημιουργικής λήψης απόφασης, β. στηρίζονται στο χαρακτήρα, την παρουσία του και τη δέσμευση σε ιδανικά και αξίες, γ. αφορούν στην επίτευξη των στόχων του, την υλοποίηση του έργου και την ανάληψη πρωτοβουλίας και δ. αφορούν το χειρισμό του προσωπικού.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ- ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ (Cronbach'Α)
1.ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΟΡΑΜΑ-ΕΥΦΥΙΑ-ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	43(.81)	α=.90
	40(.79)	
	41(.78)	
	39(.71)	
	38(.71)	
	47(.62)	
	37(.61)	
	42(.60)	
	29(.55)	
	30(.52)	
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ-ΠΑΡΟΥΣΙΑ-ΔΕΣΜΕΥΣΗ	34(.79)	α=.79
	36(.77)	
	35r(.73)	
	28(.64)	
3. ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ-ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΟΥ- ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ	46r(.68)	α=.71
	26(.66)	
	25(.55)	
	33(.47)	
4. ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	44(.85)	α=.54
	45(.63)	
	32r(.41)	

Πίνακας 4.11. Αξιοπιστία Παραγόντων Χαρακτηριστικά-Δεξιότητες Αποτελεσματικού Ηγέτη

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
dioikisiorama	118	4,5110	,03781	,41071
xaraktirasparousia	118	4,4534	,05332	,57915
epitefixistoxon	118	4,4237	,04271	,46399
xeirismosprosopikou	118	2,4887	,05598	,60808
Valid N (listwise)	118			

Πίνακας 4.12. Περιγραφικά Στοιχεία Χαρακτηριστικά-Δεξιότητες Αποτελεσματικού Ηγέτη

Όπως παρατηρείται στον Πίνακα Περιγραφικών Στοιχείων 4.12 (Descriptive Statistics), που προκύπτει από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS και συγκρίνοντας τους μέσους όρους των παραγόντων που εκφράζουν τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη, το δείγμα μας επιλέγει σε πρώτο βαθμό εκείνα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που αφορούν τον πρώτο παράγοντα δηλαδή που σχετίζονται με την αποτελεσματική διοίκηση, το όραμα, την ευφυΐα, την επικοινωνία και την ικανότητα δημιουργικής λήψης απόφασης (dioikisiorama) (M.O=4,51). Ακολούθως, σε δεύτερο βαθμό, επιλέγει τα χαρακτηριστικά του δεύτερου παράγοντα που αναφέρονται στο χαρακτήρα, την παρουσία, την δέσμευση σε ιδανικά και αξίες (xaraktirasparousia)(M.O=4,45). Στην συνέχεια, φαίνεται να προτιμούνται τα χαρακτηριστικά του τρίτου παράγοντα που αφορούν στην επίτευξη των στόχων, την υλοποίηση του έργου και την ανάληψη πρωτοβουλίας (epitefxistoxon) (M.O=4,42). Τέλος, δεν φαίνεται να προτιμούνται ιδιαίτερα τα χαρακτηριστικά του παράγοντα 4 που αφορούν τρόπους χειρισμού του προσωπικού (xeirismosprosopikou) (M.O=2,49).

γ. Παρακίνηση-Κινητοποίηση Προσωπικού

Οι ερωτήσεις του Γ' Μέρους του ερωτηματολογίου που αφορούν την παρακίνηση του προσωπικού δεν ήταν δομημένες σε παράγοντες όπως στις ερωτήσεις του Α' Μέρους (στυλ ηγεσίας - συμπεριφορά), για αυτό έπρεπε να γίνει αρχικά, όπως και στη προηγούμενη περίπτωση, η ανάλυση παραγόντων και στην συνέχεια ο έλεγχος της αξιοπιστίας των ερωτήσεων που αποτελούσαν τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Από την ανάλυση, προέκυψαν 6 παράγοντες με αρκετά καλούς δείκτες αξιοπιστίας. Οι παράγοντες με τις ερωτήσεις που φόρτιζαν σε κάθε παράγοντα καθώς και οι δείκτες αξιοπιστίας τους, φαίνονται στον Πίνακα 4.13. Και σε αυτή την περίπτωση, η ερώτηση 62r του παράγοντα 1 και οι ερωτήσεις 54r και 50r του παράγοντα 4 είναι αρνητικές ερωτήσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες των αντίστοιχων παραγόντων και για αυτό έχουν αντιστραφεί μέσω του συστήματος SPSS. Οι παρενθέσεις δίπλα από τις ερωτήσεις υποδηλώνουν τις φορτίσεις (loadings) της κάθε ερώτησης στον αντίστοιχο παράγοντα, αριθμός που υποδηλώνει το ποσοστό που ταιριάζει η συγκεκριμένη ερώτηση στον αντίστοιχο παράγοντα.

Οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν σε 6 κατηγορίες. Συγκεκριμένα αναφέρονται στα κίνητρα που αφορούν: α. στις ευκαιρίες ανέλιξης, αναγνώρισης, επιβράβευσης και χρηματικές αμοιβές, β. στο εργασιακό περιβάλλον και στην ικανοποίηση του Αξιωματικού από την εργασία και στην οργανωσιακή δέσμευση, γ. στην ασφάλεια και σιγουριά για την εργασία που αισθάνεται ο Αξιωματικός, την ευθύνη και την πρόκληση της επιτυχίας, δ. στη

δίκαιη μεταχείριση του Αξιωματικού από την Υπηρεσία, όσον αφορά τις αποζημιώσεις που λαμβάνει και την ικανοποίηση του από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και τις δυνατότητες του για ελευθερία σκέψης και δράσης, ε. στις προσδοκίες του Αξιωματικού για θετική αξιολόγηση και στη γνώση των επιδόσεων του και στ. στην πειθαρχία του προσωπικού, και στις σχέσεις εμπιστοσύνης και τη συνεργασία με τους προϊσταμένους.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ-ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ (Cronbach'Α)
1. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ-ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ-ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	52(.82)	α=.82
	49(.75)	
	51(.73)	
	62r(.66)	
	48(.64)	
	56(.56)	
	63(.47)	
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ- -ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	66(.81)	α=.77
	68(.75)	
	70(.67)	
	65(.66)	
	64(.43)	
3. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΣΙΓΟΥΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ- ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗ-ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	57(.70)	α=.71
	59(.58)	
	69(.57)	
4. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ-ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	54r(.66)	α=.54
	58(.60)	
	50r(.59)	
5. ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΓΙΑ ΘΕΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ- ΓΝΩΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ	55(.83)	α=.50
	53(.58)	
6. ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ- ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	67(.67)	α=.49
	60(.61)	
	61(.57)	

Πίνακας 4.13. Αξιοπιστία Παραγόντων Χαρακτηριστικά-Δεξιότητες Αποτελεσματικού Ηγέτη

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
anelixianagnorisi	118	3,8039	,06758	,73411
ergasiakoperiballon	118	4,1847	,05378	,58421
asfaliasigouria	118	3,7768	,06593	,71619
dikaimetaxeirisi	118	3,9831	,06082	,66072
thetikiaxiologisiepidosis	118	3,6864	,07439	,80807
pitharxiasxesis	118	2,7373	,06109	,66360
Valid N (listwise)	118			

Πίνακας 4.14. Περιγραφικά Στοιχεία Χαρακτηριστικά-Δεξιότητες Αποτελεσματικού Ηγέτη

Όπως παρατηρείται στον Πίνακα Περιγραφικών Στοιχείων 4.14 (Descriptive Statistics), η προτίμηση του δείγματος ως προς τους παράγοντες που εκφράζουν τα κίνητρα, σε πρώτο βαθμό αναφέρεται στον παράγοντα που έχει να κάνει με την ικανοποίηση του Αξιοματικού από το εργασιακό περιβάλλον (ergasiakoperiballon) (M.O=4.18) δηλαδή ο στρατιωτικός φαίνεται να αντλεί κίνητρα από την ικανοποίηση του από το εργασιακό του περιβάλλον και την ιδιόμορφη φύση του. Σε δεύτερο βαθμό, επιλέγει τον παράγοντα της δίκαιης μεταχείρισης (dikaimetaxeirisi) (M.O=3,98) και στη συνέχεια τον παράγοντα κινήτρων που σχετίζεται με την ανέλιξη, αναγνώριση και επιβράβευση (anelixianagnorisi) (M.O=3,80). Ακολουθεί ο παράγοντας της ασφάλειας και της σιγουριάς για την εργασία (asfaliasigouria) (M.O=3,77) και μετά ο παράγοντας κινήτρων της προσδοκίας για θετική αξιολόγηση και στη γνώση των επιδόσεων του (thetikiaxiologisiepidosis) (M.O=3,69). Τέλος φαίνεται να προτιμάται ο παράγοντας που αφορά στην πειθαρχία του προσωπικού και στις σχέσεις εμπιστοσύνης και τη συνεργασία με τους προϊσταμένους (pitharxiasxesis) (M.O=2,74).

4.5.3 Ανάλυση Συσχετίσεων (Correlation Analysis)

Μετά την ολοκλήρωση της περιγραφικής ανάλυσης, της ανάλυσης παραγόντων και της ανάλυσης αξιοπιστίας, προκειμένου να εντοπίσουμε σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών μας και συγκεκριμένα μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών: α. Βαθμός, β. Ηλικία, γ. Προϋπηρεσία, με τις εξαρτημένες μεταβλητές: α. Ηγετικό / Διοικητικό στυλ -

Ηγετική συμπεριφορά β. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη και γ. Κίνητρα-Παρακίνηση, προχωρήσαμε στην ανάλυση συσχετίσεων όπως παρακάτω:

α. Ο Πίνακας 1 του Παραρτήματος "B", δείχνει τις συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών, με τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται με τα στυλ ηγεσίας και τις ηγετικές συμπεριφορές. Ωστόσο, πριν να αναλυθούν οι συσχετίσεις αυτές, είναι σημαντικό να σημειωθεί όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο ότι, παρατηρείται να υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση του βαθμού με την ηλικία ($r=.910$, $p<.01$) και την προϋπηρεσία ($r=.834$, $p<.01$). Αυτό συμβαίνει διότι, στην ΕΦ οι προαγωγές πραγματοποιούνται με τη συμπλήρωση κάποιων χρόνων υπηρεσίας, όπως ισχύει και με το δείγμα μας το οποίο αποτελείται στην μεγάλη του πλειοψηφία από Αξιωματικούς απόφοιτους της ΣΣΕ. Με άλλα λόγια, για να προαχθεί κάποιος, θα πρέπει να συμπληρώσει κάποια χρόνια στον κατεχόμενο βαθμό, και συνεπώς θα αυξηθεί και η ηλικία αλλά και τα χρόνια υπηρεσίας του και για αυτό υπάρχει και η στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης, στο σημείο αυτό ότι, για να μπορέσουμε να προβούμε σε τέτοιες συσχετίσεις μετατρέψαμε τη μεταβλητή του βαθμού από κατηγορική σε ποσοτική.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών, με τις εξαρτημένες μεταβλητές, που σχετίζονται με τα στυλ ηγεσίας και τις ηγετικές συμπεριφορές παρατηρείται στον Πίνακα 1 (Παράρτημα "B") ότι, υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση του βαθμού με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (directive style) ($r=-.365$, $p<.01$), γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι, όσο ο Αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας, ελαττώνεται η αυταρχικότητα στον τρόπο διοίκησης του, γεγονός απόλυτα λογικό το οποίο θα αναλυθεί στη συζήτηση αποτελεσμάτων. Επίσης η μεταβλητή του βαθμού έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (participative style) ($r=.217$, $p<.05$). Αυτό σημαίνει ότι ο Αξιωματικός υιοθετεί ένα πιο συμμετοχικό τρόπο ηγεσίας καθώς αυξάνεται ο βαθμός του. Ο ανεξάρτητος παράγοντας ηλικία, επίσης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (directive style) ($r=-.329$, $p<.01$) και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (participative style) ($r=.245$, $p<.01$), αλλά και με το υποστηρικτικό (supportive style) στυλ ηγεσίας ($r=.188$, $p<.05$). Τέλος, ο ανεξάρτητος παράγοντας της προϋπηρεσίας παρουσιάζει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (directive style) ($r=-.227$, $p<.01$) και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (participative style) ($r=.227$, $p<.05$) καθώς αυξάνονται τα χρόνια υπηρεσίας.

β. Ο Πίνακας 2 του Παραρτήματος "Γ", δείχνει τις συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών, με τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη. Όπως παρατηρείται, το δείγμα φαίνεται να επιλέγει όσο ανεβαίνει ο βαθμός του Αξιωματικού, περισσότερο χαρακτηριστικά και δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη που σχετίζονται με τη διοίκηση, το όραμα, την ικανότητα επικοινωνίας, την ευφυΐα και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων ($r=.182, p<.05$), αφού έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Το αντίθετο συμβαίνει με χαρακτηριστικά και δεξιότητες που σχετίζονται με το χειρισμό προσωπικού (χειρισμός προσωπικού), αφού υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ($r=-.190, p<.05$) γεγονός το οποίο δείχνει ότι, η άνοδος στο βαθμό του Αξιωματικού τον αναγκάζει να θεωρεί ως περισσότερο αποτελεσματικά τα χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με όραμα, διοίκηση, επικοινωνία παρά με τις δεξιότητες στο χειρισμό του προσωπικού. Αυτό παρατηρείται και από την στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση της μεταβλητής της ηλικίας, με τον χειρισμό προσωπικού ($r=-.183, p<.05$).

γ. Ο Πίνακας 3 του Παραρτήματος "Δ", δείχνει τις συσχετίσεις μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής του βαθμού με τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται με κίνητρα και την παρακίνηση του δείγματος. Όπως παρατηρείται, υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση του βαθμού με τα κίνητρα που σχετίζονται με τις προοπτικές ανέλιξης, αναγνώρισης, επιβράβευση και χρηματικές αμοιβές ($r=-.187, p<.05$). Το αποτέλεσμα αυτό, υποδηλώνει ότι το υψηλόβαθμο προσωπικό πλέον, παύει να έχει κίνητρα που να σχετίζονται με την ανέλιξη, απολαβές, μειώσεις απολαβών. Επίσης, όπως διαπιστώνεται, τα κίνητρα του προσωπικού εντοπίζονται κυρίως στην ικανοποίηση του από το εργασιακό περιβάλλον αλλά και με αυτά που σχετίζονται με την δίκαιη μεταχείριση τους. Αυτό στηρίζεται στο γεγονός ότι, η ανεξάρτητη μεταβλητή του βαθμού έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή του εργασιακού περιβάλλοντος ($r=.211, p<.05$) αλλά και με την εξαρτημένη μεταβλητή της δίκαιης μεταχείρισης ($r=.214, p<.05$).

4.5.4 Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

α. Όσον αφορά διερεύνηση των απόψεων των στελεχών του δείγματος για το στυλ ηγεσία που επιζητούν από τους προϊσταμένους τους και κατ' επέκταση του στυλ το οποίο υιοθετούν, διαπιστώθηκε ότι, σε πρώτο βαθμό οι Αξιωματικοί υιοθετούν το ηγετικό στυλ το οποίο είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη (achievement –oriented style). Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι, η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος

αποτελείται από Αξιοματικούς οι οποίοι ασκούν διοικητικά καθήκοντα (Διοικητές Μονάδων, Λόχων, Διμοιριών), οι οποίοι έχουν να εκτελέσουν γενικά εργασίες ρουτίνας και ως εκ τούτου συνήθεις διαταγές. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης βοηθά τους εργαζομένους να θέσουν στόχους, επιβραβεύει την επίτευξη των στόχων και τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν την ευθύνη της επίτευξης των στόχων. Η συγκεκριμένη επιλογή, βρίσκεται σε συνάρτηση με την ιδιόμορφη φύση του στρατιωτικού περιβάλλοντος που καθορίζει συγκεκριμένες απαιτήσεις εκτέλεσης των καθηκόντων και των εργασιών και εκφράζει την ανάγκη των Αξιοματικών για επίτευξη (need for achievement), όπως αυτή διατυπώθηκε από τον David McClelland, η οποία αντανακλά την επιθυμία τους να εκπληρώσουν τους στόχους τους και να επιδείξουν επάρκεια και άρτια κατάρτιση. Όπως έχει αναφερθεί στην ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου, τα άτομα με ανεπτυγμένη αυτή την ανάγκη εστιάζουν τις ενέργειες τους στο να επιτυγχάνουν την εργασία τους γρήγορα και καλά.

Σε δεύτερο βαθμό, υιοθετούν το υποστηρικτικό στυλ όπου ο ηγέτης είναι φιλικός και προσεγγίσιμος και δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία και τις ανάγκες των εργαζομένων και ακολούθως το συμμετοχικό όπου ο ηγέτης εμπλέκει τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, ακούει τις εισηγήσεις και τις απόψεις τους για την κατάσταση, εξετάζει τις εισηγήσεις για να λάβει τις αποφάσεις του και μερικές φορές αφήνει τους εργαζομένους να αποφασίσουν οι ίδιοι. Το αυταρχικό στυλ διοίκησης αξιολογήθηκε στην τελευταία θέση από το δείγμα μας γεγονός που καταδεικνύει ότι το προσωπικό δεν επιθυμεί αυταρχικού τύπου στοιχεία ηγετικών συμπεριφορών.

Παρόμοια αποτελέσματα έδειξε έρευνα που διεξήχθη μεταξύ Αξιοματικών των ΕΔ της Βοσνίας Ερζεγοβίνης, οι οποίοι ομοίως υιοθέτησαν ηγετικό στυλ που ήταν προσανατολισμένο στην επίτευξη έργου (task oriented style)¹⁶³. Διαφορετικές παρουσιάζονται οι απόψεις των L. Wong, P. Bliese D. McGurk (2003), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η στρατιωτική ηγεσία κλείνει περισσότερο προς τη μετασχηματιστική ηγεσία όπου οι ανώτεροι παρακινούν τους υφισταμένους τους, αναμένοντας από αυτούς να αποδίδουν¹⁶⁴.

β. Όσον αφορά την ηγετική συμπεριφορά, η προτίμηση του δείγματος ήταν αναμενόμενη και φαίνεται ότι εξαρτήθηκε απόλυτα από το ηγετικό στυλ, αφού οι Αξιοματικοί επέλεξαν ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη στην εργασία ή δόμηση έργου (task oriented -initiating structure). Ανεξαρτήτως της συγκεκριμένης επιλογής του

¹⁶³ M. K. Ozlen and A. Zukic, A Descriptive Study on the Military Leadership, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, July 2013, Vol. 3, No.7 p.714-715.

¹⁶⁴ L. Wong, P. Bliese and D. McGurk, Military Leadership: A Context Specific Review, USA Army Research (2003).

δείγματος, όπως έχει αναφερθεί στην θεωρητική προσέγγιση, και οι δύο μορφές ηγετικών συμπεριφορών σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία, αλλά δεν είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν. Έτσι, ένας ηγέτης μπορεί να είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς την εργασία, άλλος μπορεί να είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς τους εργαζόμενους και τέλος, άλλος να προσανατολίζεται και στους δυο παράγοντες. Όπως έχει αναφερθεί, σύμφωνα με τον R.E. Riggio (2003), και οι τρεις αυτοί ηγέτες είναι αποτελεσματικοί¹⁶⁵.

γ. Οι επιλογές των Αξιοματικών σχετικά με τα χαρακτηριστικά-δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο αποτελεσματικός ηγέτης, συμφωνούν γενικά με αυτά τα οποία αναπτύχθηκαν στη βιβλιογραφία και τις απαιτήσεις του στρατιωτικού ηγετικού μοντέλου¹⁶⁶. Επιλέγηκαν σε πρώτο βαθμό χαρακτηριστικά που σχετίζονται, με την ικανότητα του ηγέτη για αποτελεσματική διοίκηση και ενεργοποίηση και ενδυνάμωση των υφισταμένων, την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων, την ανεπτυγμένη κρίση και νοητική του ικανότητα, την καθοδήγηση του από ένα εμπνευσμένο όραμα, την ικανότητα επικοινωνίας, την ικανότητα του να δημιουργεί κουλτούρα και πνεύμα Μονάδας.

Με πολύ μικρή διαφορά επιλέχθηκαν χαρακτηριστικά που αφορούσαν, την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει εμπιστοσύνη και εκτίμηση, να κινητοποιεί και να ενδυναμώνει τους υφισταμένους του.

Ακολούθως, προτιμήθηκαν χαρακτηριστικά που αφορούσαν την ικανότητα του ηγέτη να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να επιτυγχάνει με αποτελεσματική επάρκεια τους στόχους του οργανισμού και να επιδεικνύει συνέπεια προς τις υποσχέσεις και τα έργα του.

Παρόμοια αποτελέσματα κατέδειξε και έρευνα των Peter Hall και Peter Norris (1993), που διεξήχθη σε οργανισμούς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και η οποία κατέδειξε ότι, οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικά στοιχεία για την ηγεσία την ικανότητα του ηγέτη να έχει όραμα και να μπορεί να το μεταδώσει στους άλλους, να επικοινωνεί με αυτούς που καθοδηγεί, να εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, να εντοπίζει και χρησιμοποιεί τα ταλέντα αυτών που πρόκειται να διοικήσει, να αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι υφιστάμενοι του¹⁶⁷. Οι Jim Kouzes Barry Posner (1987), σε έρευνα τους που διενήργησαν, προσδιόρισαν ότι, τα τέσσερα κορυφαία χαρακτηριστικά που οι υφιστάμενοι

¹⁶⁵ R. E. Riggio, *Industrial / Organizational Psychology*, 2003, New York: Prentice Hall.

¹⁶⁶ ADP 6-22, *Army Leadership*, Department of the Army, (2012), p5.

¹⁶⁷ P. Hall and P. Norris" *Developing Leaders From a Management Development Viewpoint*", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 14, No 7, 1993, p.35-40.

ζητούν από τους ηγέτες τους ήταν, η τιμιότητα, το όραμα, η ικανότητα του να εμπνέει και η επαγγελματική του επάρκεια¹⁶⁸.

Τέλος, οι Αξιωματικοί που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν υιοθέτησαν πρακτικές και χαρακτηριστικά του ηγέτη που επιβάλλει αυστηρή πειθαρχία και χρησιμοποιεί τις απειλές ως μέθοδο δραστηριοποίησης του προσωπικού για επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Θα πρέπει να διευκρινιστεί στο σημείο αυτό ότι, ταυτόχρονα με την ευαισθησία και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα καθώς η ανταγωνιστικότητα στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί να είμαστε αυστηροί με τους στόχους, με προγράμματα πολιτικές και με αποτελέσματα. *"Η ευαισθησία πρέπει να συνυπάρχει αρμονικά με την αυστηρότητα"*¹⁶⁹.

δ. Από την εξέταση των παραγόντων που αφορούσαν την παρακίνηση-κινητοποίηση του προσωπικού διαπιστώθηκε ότι, σε πρώτο βαθμό, οι Αξιωματικοί αντλούν κίνητρα από το εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση τους από την εργασία που επιτελούν. Ειδικότερα, τα κίνητρα που πηγάζουν από τη συναίσθηση της ευθύνης και του καθήκοντος, την ιδιομορφία του στρατιωτικού λειτουργήματος και τις απαιτήσεις του, την οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση τους από την εργασία, αποτέλεσαν τα στοιχεία εκείνα τα οποία ήταν στις προτεραιότητες επιλογής των Αξιωματικών. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημανθεί ότι, η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών (96,6%) που συμμετείχαν στην έρευνα, προέρχονται από Στρατιωτικές Παραγωγικές Σχολές και συγκεκριμένα τη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (Αξιωματικοί Στρατού Ξηράς) και έχουν εσωτερικεύσει συγκεκριμένο κώδικα αξιών και συγκεκριμένη κουλτούρα, πιστεύουν στα ιδανικά της πατρίδας, της θρησκείας, της ηθικής υποχρεώσεως για την εκπλήρωση του κοινού έργου και του κοινού σκοπού, στην πειθαρχία και την ιεραρχία, αισθάνονται περήφανοι που υπηρετούν στην ΕΦ και πρόθυμα καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της Μονάδος τους και γενικότερα της ΕΦ.

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, αντίστοιχα αποτελέσματα έδειξε και έρευνα των M. Petty, McGee G. και Cavender J. (1984), η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί σημαντικό κίνητρο για αυξημένες επιδόσεις και ότι

¹⁶⁸ J. M. Kouzes and B. G. Posner, *The Leadership Challenge*, 1987, Jossey-Bass, Oxford.

¹⁶⁹ Δ. Μπουραντάς, *Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Μάρτιος 2005, σελ. 238-239, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

εργασία και απόδοση έχουν θετική συσχέτιση μεταξύ τους, δηλαδή όσο αυξάνεται το ένα αυξάνεται και το άλλο¹⁷⁰.

Ακολούθως, οι Αξιοματικοί δίνουν σημασία σε κίνητρα που αφορούν τη δίκαιη αντιμετώπιση και μεταχείριση τους από την ΕΦ και την πολιτεία γενικότερα, τις αμοιβές τους σε σχέση πάντα με την προσπάθεια, την φύση και την επικινδυνότητα της εργασίας που εκτελούν αλλά και την ύπαρξη ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης. Σημαντική παρακινήτική δύναμη, θεωρήθηκε και η δυνατότητα των στελεχών να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εργάζονται σε περιβάλλον ελευθερίας σκέψης και δράσης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι, το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών, για να δημιουργεί αίσθηση ατομικής δικαιοσύνης, πρέπει να αξιολογεί και να ανταμείβει τον εργαζόμενο ανάλογα με τα προσόντα και τη συνεισφορά του, να συνδέει δηλαδή σαφώς τις επιδόσεις με τις αμοιβές. Για να εξασφαλίζει το σύστημα αμοιβών την εταιρική δικαιοσύνη, εκτός της σύνδεσης των αμοιβών με τα προσόντα και τις επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου, πρέπει να συνδέει τις αμοιβές με την αξία της θέσης του. Η αξία αυτή, εκτιμάται με βάση τις ευθύνες, τη συμβολή της θέσης στο έργο που επιτελείται, τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και τεχνογνωσία για την υλοποίηση των καθηκόντων της θέσης και οι συνθήκες και η επικινδυνότητα της εργασίας.

Στην επόμενη κατηγορία κινήτρων που επέλεξε το δείγμα ανήκουν αυτά που αφορούν στην αναγνώριση της προσπάθειας και την επιβράβευση, στο αίσθημα της δικαιοσύνης και στην δύναμη που αισθάνεται ο ηγέτης από την εκτίμηση και το σεβασμό που λαμβάνει καθημερινά από τους συνεργάτες του. Αξιοσημείωτο χαρακτηρίζεται το γεγονός ότι, η ανέλιξη των στελεχών και οι χρηματικές αμοιβές αν και θεωρούνται σημαντικές παράμετροι κινητοποίησης, η αβεβαιότητα ανέλιξης που υπάρχει στην ΕΦ, η παραμονή για αρκετά χρόνια στον ίδιο βαθμό και οι σημαντικές μειώσεις στις απολαβές των Αξιοματικών εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, δεν επηρέασαν ουσιαστικά την απόδοση και τη διάθεση τους για αποδοτική εργασία, λόγω ακριβώς της επισήμανσης που αναφέρθηκε πιο πάνω.

Το αίσθημα σιγουριάς και ασφαλείας που παρέχει το στρατιωτικό λειτούργημα, το ότι δηλαδή κανένας δεν πρόκειται ποτέ να χάσει την εργασία του ιδιαίτερα υπό τις σημερινές οικονομικές αντιξοότητες, η πρόκληση της επιτυχίας και ο βαθμός

¹⁷⁰ M. Petty, G. McGee, J. Cavender, "A Meta-analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance, *Academy of Management Review* (1984), pp. 712-721".

συμμετοχής και ευθύνης στην εργασία, αποτέλεσαν τα στοιχεία κινητοποίησης που επέλεξαν, στην συνέχεια, οι Αξιωματικοί που συμμετείχαν στην έρευνα.

Πέραν των προαναφερθέντων κινήτρων, η προσδοκία για θετική αξιολόγηση των επιδόσεων και η γνώση των επιδόσεων των στελεχών στα καθήκοντα που εκτελούν, θεωρηθήκαν επίσης, σημαντικές παράμετροι για βελτίωση της απόδοσης τους.

Τέλος, η έλλειψη πειθαρχίας στη Μονάδα και ειδικότερα οι οποιεσδήποτε παρεκκλίσεις του προσωπικού από πρότυπα και διαταγές επηρεάζουν τη λειτουργικότητα, το γενικότερο κλίμα του οργανισμού και τη διάθεση των διοικούντων στελεχών και τους αποθαρρύνουν με αρνητικές επιπτώσεις στις επιδόσεις τους. Επίσης, η έλλειψη εμπιστοσύνης και ενδιαφέροντος από τον προϊστάμενο και η στενή εποπτεία από αυτόν, επιδρούν αρνητικά στην απόδοση των υφισταμένων. Οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό όταν αισθάνονται εμπιστοσύνη, συμμετέχουν και διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών και διατηρούν άριστες σχέσεις με την προϊστάμενη διοίκηση.

ε. Από τις συσχετίσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών με τις εξαρτημένες μεταβλητές του Πίνακα 1 του Παραρτήματος "B", διαπιστώθηκε στατιστικά αρνητική συσχέτιση του βαθμού του Αξιωματικού, με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι, όσο ο Αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας και κατά συνέπεια αυξάνεται η ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας του όπως προαναφέρθηκε στην ανάλυση συσχετίσεων, μειώνεται ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης του. Επίσης, η μεταβλητή του βαθμού έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι, οι Αξιωματικοί λόγω της εμπειρίας που αποκτούν καθώς ανεβαίνουν την κλίμακα της ιεραρχίας, υιοθετούν πιο δημοκρατικές και συμμετοχικές πρακτικές διοίκησης και γίνεται περισσότερο αντιληπτό από αυτούς ότι, για να δώσουν οι άλλοι την καρδιά και τη ψυχή τους για να υλοποιήσουν έργα για τα οποία ο ηγέτης πρώτος έχει την ευθύνη, θα πρέπει κανείς να διαθέτει ευαισθησία για τους ανθρώπους, να νοιάζεται για αυτούς, για την ικανοποίηση των αναγκών τους και των φιλοδοξιών τους. Μέσω της πολύχρονης υπηρεσίας, αναπτύσσουν τις ηγετικές τους ικανότητες, κρίνουν, αξιολογούν, εκτιμούν τα αποτελέσματα, τις επιδόσεις, τις συμπεριφορές, τις ενέργειες, τις προτάσεις, τις αποφάσεις, βελτιώνουν και αναπτύσσουν το προσωπικό τους και εξελίσσουν το ηγετικό τους στυλ προς το συμμετοχικό-δημοκρατικό, διότι αντιλαμβάνονται ότι, τότε έχουν και τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Αντιλαμβάνονται λόγω της αποκτηθείσας εμπειρίας, ότι η συμμετοχή κάνει τα άτομα να

αισθάνονται πιο δημιουργικά, αισθάνονται δικές τους τις αποφάσεις και κατά συνέπεια αισθάνονται υπευθυνότητα, δέσμευση και διάθεση να προσπαθήσουν για την υλοποίηση τους. Αντίθετα οι χαμηλόβαθμοι Αξιωματικοί, αρχικά επειδή δεν έχουν επαρκή εμπειρία όσον αφορά, τις ιδιαιτερότητες του προσωπικού και το χειρισμό του, τις τεχνικές παρακίνησης και απόκτησης ικανοποιημένου προσωπικού και τη σημασία που έχουν οι συμμετοχικές-δημοκρατικές πρακτικές διοίκησης, συνήθως υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

στ. Από τη στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών με τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του ηγέτη όπως φαίνεται στον Πίνακα 2 του Παραρτήματος "Γ" παρατηρείται ότι, καθώς ο Αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας θεωρεί περισσότερο αποτελεσματικά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που σχετίζονται με την ικανότητα του για αποτελεσματική διοίκηση και ενεργοποίηση και ενδυνάμωση των υφισταμένων, την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων, την καθοδήγηση του από ένα εμπνευσμένο όραμα, την ικανότητα επικοινωνίας, την ικανότητα του να δημιουργεί κουλτούρα και πνεύμα Μονάδας και την ανεπτυγμένη κρίση και νοητική του ικανότητα. Αντίθετα, από τη στατιστικά αρνητική συσχέτιση του βαθμού με τα χαρακτηριστικά και δεξιότητες που σχετίζονται με το χειρισμό προσωπικού, φαίνεται ότι όσο ανεβαίνει ο βαθμός του Αξιωματικού δεν υιοθετεί τις πρακτικές επιβολής αυστηρής πειθαρχίας και της χρησιμοποίησης των απειλών ως τεχνική για να πετύχει τους στόχους του.

ζ. Όπως προέκυψε από τις συσχετίσεις μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής του βαθμού και τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται με την παρακίνηση του προσωπικού, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3 του Παραρτήματος "Δ", υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση του βαθμού με την κατηγορία κινήτρων που σχετίζονται με τις προοπτικές ανέλιξης, αναγνώρισης, επιβράβευση και τις χρηματικές αμοιβές. Αυτό σημαίνει ότι, όσο οι Αξιωματικοί ανεβαίνουν στην κλίμακα της ιεραρχίας, παύουν να έχουν κίνητρα που σχετίζονται με την ανέλιξη, αναγνώριση, χρηματικές αμοιβές, μειώσεις απολαβών. Το αντίθετο συμβαίνει με τα χαμηλόβαθμα στελέχη. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι επειδή οι υψηλόβαθμοι Αξιωματικοί έχουν ανέβει πλέον στην κλίμακα της ιεραρχίας και αμείβονται ήδη περισσότερο, βρίσκονται δε προς τη δύση της καριέρας τους, θεωρούν ότι έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό οι συγκεκριμένες ανάγκες τους σε σχέση με τους χαμηλόβαθμους Αξιωματικούς. Το σημαντικό το οποίο προκύπτει στην περίπτωση αυτή είναι ότι, οι χρηματικές αμοιβές και οι μειώσεις στις απολαβές καθώς και αβεβαιότητα ανέλιξης

των στελεχών που υπάρχει αυτή τη στιγμή στην ΕΦ, έχουν επηρεάσει σε μικρότερο βαθμό τα υψηλόβαθμα στελέχη και σε μεγαλύτερο βαθμό τα χαμηλόβαθμα.

Επίσης, παρατηρείται σημαντική θετική συσχέτιση του βαθμού με την εξαρτημένη μεταβλητή της δίκαιης μεταχείρισης και του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό ερμηνεύεται ότι, καθώς οι Αξιοματικοί ανεβαίνουν στην κλίμακα της ιεραρχίας θεωρούν περισσότερο αποτελεσματικά για την κινητοποίηση τους τα κίνητρα που αφορούν, τη δίκαιη αντιμετώπιση και μεταχείριση τους από την ΕΦ, τις αμοιβές τους σε σχέση πάντα με την προσπάθεια, την φύση και την επικινδυνότητα της εργασίας που εκτελούν αλλά και την ύπαρξη ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης, και τη δυνατότητα τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εργάζονται σε περιβάλλον ελευθερίας σκέψης και δράσης. Επίσης, πολύ σημαντικά καθώς αυξάνεται ο βαθμός, θεωρούνται τα κίνητρα που πηγάζουν από τη συναίσθηση της ευθύνης και του καθήκοντος, την ιδιομορφία της εργασίας του στρατιωτικού, το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση που αισθάνονται από το έργο που επιτελούν και το επίπεδο πειθαρχίας του τμήματος τους.

4.5.5 Σύνοψη-Επίλογος

Η ερευνητική αυτή προσέγγιση στόχευε στο να διερευνήσει τις απόψεις μονίμων Αξιοματικών της ΕΦ για το ρόλο της ηγεσίας στη διοίκηση και παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Ειδικότερα, να διευκρινιστεί το επιθυμητό ηγετικό στυλ και κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά που επιζητούν τα άτομα από τους προϊσταμένους τους, τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη και τα κίνητρα που επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι Αξιοματικοί επιθυμούν το ηγετικό στυλ το οποίο είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη (achievement –oriented style) και αντίστοιχα, ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στην εργασία ή δόμηση έργου (initiating structure), ή αλλιώς ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και ικανότητες του στρατιωτικού ηγέτη, γενικά τα αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα. Ξεχώρισαν ηγετικά χαρακτηριστικά που αφορούσαν την ικανότητα του ηγέτη για αποτελεσματική διοίκηση, ενεργοποίηση και ενδυνάμωση των υφισταμένων, την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων, την καθοδήγηση του από ένα εμπνευσμένο όραμα, την ικανότητα επικοινωνίας, την ικανότητα του να δημιουργεί κουλτούρα και πνεύμα Μονάδας.

Ως σημαντικότερες πηγές κινητοποίησης αποτέλεσαν τα κίνητρα που αφορούσαν την ικανοποίηση των Αξιοματικών από το εργασιακό περιβάλλον και από την ιδιόμορφη φύση της εργασίας που επιτελούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Στο σύγχρονο στρατιωτικό περιβάλλον, ο ρόλος των ηγετικών στελεχών είναι ιδιαίτερα κρίσιμος για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, την αποδοτικότητα του προσωπικού και την επίτευξη των στόχων. Οι πρακτικές παρέμβασης στην καθημερινότητα του οργανισμού υποδεικνύουν τη γενικότερη φιλοσοφία διοίκησης που κυριαρχεί στον οργανισμό, η οποία μπορεί να εκτείνεται από τον υπερσυγκεντρωτισμό έως την απόλυτη διάχυση και τον καταμερισμό εξουσιών και αρμοδιοτήτων. Αποδεικνύεται από την έρευνα ότι, η αποτελεσματικότητα των ηγετικών στελεχών (Μόνιμοι Αξιωματικοί), εξαρτάται πρωτίστως από την ανάπτυξη ενός ηγετικού στυλ και μίας ηγετικής συμπεριφοράς προσανατολισμένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού κατά το οποίο ο ηγέτης οριοθετεί υψηλούς και προκλητικούς στόχους για τους υφισταμένους, τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν και να έχουν την ευθύνη της επίτευξης τους, δίνει έμφαση στην υψηλή απόδοση των υφισταμένων και επιβραβεύει την επίτευξη των στόχων. Δευτερευόντως, από την ανάπτυξη ενός υποστηρικτικού ηγετικού στυλ, όπου ο ηγέτης είναι φιλικός και προσεγγίσιμος και δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία και τις ανάγκες των εργαζομένων με αποτέλεσμα τη διατήρηση αρμονικών σχέσεων στην εργασία και τη βελτίωση όχι μόνο των συνθηκών αλλά και του περιβάλλοντος εργασίας.

5.2 Τα στελέχη δεν επιθυμούν ηγέτες με αυταρχικού τύπου στοιχεία ηγετικών συμπεριφορών. Η ανάπτυξη αποδοτικών σχέσεων με τους ανθρώπους που τους περιβάλλουν, η κουλτούρα διοίκησης και τρόπος συμπεριφοράς των ηγετικών στελεχών αποτελεί σημαντικό δείκτη προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας των εργασιακών σχέσεων στις ΕΔ. Ακόμη και μια μικρή μεταβολή στη συμπεριφορά των στελεχών μπορεί να έχει μεγάλη επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα.

5.3 Όπως προέκυψε από την ερευνητική προσέγγιση, όσο οι Αξιωματικοί ανεβαίνουν στην κλίμακα της ιεραρχίας, τόσο μειώνεται ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης τους και υιοθετούν πιο δημοκρατικές και συμμετοχικές πρακτικές διοίκησης. Γίνεται περισσότερο αντιληπτό από αυτούς ότι, οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό όταν υπάρχει αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση, καλές ανθρώπινες σχέσεις, συμμετέχουν και διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών. Αντίθετα, οι χαμηλόβαθμοι Αξιωματικοί συνήθως υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό στυλ διοίκησης.

5.4 Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, πρωτίστως πρέπει διαθέτουν χαρακτηριστικά και ικανότητες που σχετίζονται με την επάρκεια τους στη διοίκηση, την ενεργοποίηση και ενδυνάμωση των υφισταμένων, την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων, την καθοδήγηση τους από ένα εμπνευσμένο όραμα, την ικανότητα επικοινωνίας, την ενσυναίσθηση, την ικανότητα τους να δημιουργούν κουλτούρα και πνεύμα μονάδας, την ανεπτυγμένη κρίση και τη νοητική τους επάρκεια. Σημαντικά επίσης, θεωρήθηκαν τα χαρακτηριστικά που αφορούν, την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει εμπιστοσύνη και εκτίμηση στους υφισταμένους του, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να επιτυγχάνει με αποτελεσματική επάρκεια του στόχους του οργανισμού και να επιδεικνύει συνέπεια προς τις υποσχέσεις και τα έργα του.

5.5 Οι Αξιωματικοί πρώτιστα αντλούν κίνητρα από το εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση τους από την εργασία που επιτελούν. Ειδικότερα, τα κίνητρα που πηγάζουν από τη συναίσθηση της ευθύνης και του καθήκοντος, την ιδιομορφία του στρατιωτικού λειτουργήματος και τις απαιτήσεις του και την ικανοποίηση τους από το περιεχόμενο της εργασίας που επιτελούν και το οποίο πρέπει να ικανοποιεί τον άνθρωπο που την ασκεί και να του δημιουργεί αισθήματα αυτοολοκλήρωσης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας, αποτέλεσαν τα στοιχεία εκείνα τα οποία ήταν στις προτεραιότητες επιλογής των Αξιωματικών για κινητοποίηση. Επίσης όπως διαφάνηκε, οι Αξιωματικοί κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό όταν τους αναγνωρίζεται η συνεισφορά, υπάρχει αξιοπρεπής, δίκαιη και έντιμη μεταχείριση τους από την ΕΦ και την πολιτεία γενικότερα, εκτίμηση και σεβασμός συνεργατών, αισθάνονται εμπιστοσύνη, συμμετέχουν και διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους, αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική, αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι υπερήφανοι για αυτά που κάνουν και για τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν.

5.6 Αν και είναι σαφές ότι το ύψος των χρηματικών αμοιβών και οι προοπτικές ανέλιξης, επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, η έρευνα κατέδειξε ότι η αβεβαιότητα ανέλιξης που υπάρχει στην ΕΦ, η παραμονή για αρκετά χρόνια στον ίδιο βαθμό και οι σημαντικές μειώσεις στις απολαβές των Αξιωματικών εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, δεν επηρέασαν ουσιαστικά την απόδοση και τη διάθεση τους για αποδοτική εργασία. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο το οποίο προέκυψε στην περίπτωση αυτή είναι ότι, οι περικοπές στις απολαβές καθώς και αβεβαιότητα ανέλιξης, έχουν επηρεάσει σε μικρότερο βαθμό τα υψηλόβαθμα στελέχη και σε μεγαλύτερο βαθμό τα χαμηλόβαθμα.

5.7 Εν κατακλείδι, ο ρόλος της ηγεσίας στις ΕΔ μέσω της ανάπτυξης του κατάλληλου ηγετικού στυλ και της αντίστοιχης ηγετικής συμπεριφοράς, των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας και της παρακίνησης του προσωπικού, αναδεικνύεται σε καθοριστικό παράγοντα επίτευξης των στόχων και της αποστολής του οργανισμού. Τα ηγετικά στελέχη των ΕΔ καλούνται να αναλάβουν αυτό το ρόλο του ηγέτη και να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματική επάρκεια τις προκλήσεις ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

5.8 Όπως αναφέρθηκε το στρατιωτικό προσωπικό που υπηρετεί στην ΕΦ αποτελείται από Μόνιμους και Έφεδρους Αξιωματικούς, Μόνιμους και Εθελοντές Υπαξιωματικούς, κληρωτούς Υπαξιωματικούς και οπλίτες. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, απηχεί τις απόψεις μονίμων Αξιωματικών της ΕΦ και προτείνεται όπως, μελλοντικές ερευνητικές προσεγγίσεις συμπεριλάβουν και τις υπόλοιπες κατηγορίες προσωπικού της ΕΦ (μόνιμους Υπαξιωματικούς, Εθελοντές Πενταετούς Υποχρέωσης, οπλίτες και πολιτικό προσωπικό), προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις τους. Στην περίπτωση αυτή τα αποτελέσματα πιθανό να είναι διαφορετικά. Επιπλέον μελλοντικές έρευνες δύναται να επεκταθούν και στο προσωπικό των λοιπών κλάδων των ΕΔ (Αεροπορία, Ναυτικό) αλλά και στο θήλυ προσωπικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ΓΕΣ/ΔΝΣΗ ΔΟΓΜΑΤΟΣ**, (2002), Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του ΣΕ, Αθήνα
- ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών/1^ο**, (1989), ΕΕ 181-1, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ
- Δούρος Α.**, (2003), Ηγετικές Ικανότητες των Ηγετικών Στελεχών στην Ελλάδα, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, <http://www.Morax.gr/mags>.
- Γαλανάκης Μιχάλης**, (2012), Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Ζαβλάνος Μ.**, (1998), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Θεοδωρακοπούλου Κέλλυ**, (2009), Επενδύοντας στους Ανθρώπους, 4politix.com.
- Κάντας Α.**, (1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Καπραβέλλος Ε.** Στρατηγός ε.α., Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία, www.elesme.gr/-periodika/t32_03htm.
- Κωσταρά Γ. Φ. και Schuh Horst**, (2002), Στρατιωτική Ψυχολογία, σελ. 44-45, Έκδοση Τέταρτη, Αθήνα.
- Μπαμπινιώτης Γ.** (2006), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουραντάς Δ.**, (2005), Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Παπαναστασίου Κ. και Παπαναστασίου Ε.**, (2005), Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Λευκωσία.
- Πασιαρδής Πέτρος**, (2004), Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χολέβας Κ. Ιωάννης**, (1995), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λεων. Σ.**, (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά Σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.
- [el.wikipedia.org/wiki/Εθνική_Φρουρά_\(Κύπρος\)](http://el.wikipedia.org/wiki/Εθνική_Φρουρά_(Κύπρος)).
- www.army.gov.cy/wp.../O-Peri-ethnikis-frouaras-nomos-tou-2011

ΞΕΝΗ

ADP 6-22, (2012), Army Leadership, Department of the Army.

Allen Sharon, (2007), Not the Usual Suspects, Vital Speeches of the Day 73, pp. 366-370.

Bass B. M., (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: Free Press.

Bass B. M., Leadership, (1985), Good, better, best, Organizational Dynamics 13(3).

Bennis W., (1989), On Becoming a Leader, Business Books, London.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leadership: The strategies for taking charge. New York, NY: Harper & Row.

Boseman Glen, (May 2008), Journal of Financial Service Professionals, pp.37.

Champy J., (2003), "The Hidden Qualities of Great Leaders", Fast Company 76.

Colquitt J. A., Scott B. A. and LePine J. A., (2007), "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", Journal of Applied Psychology 92, No. 4, pp.909-927.

Conger J., (1990), The Dark Side of Leadership, Organizational Dynamics 19(2).

Conger J. and Kanungo R. N., (1998), Charismatic Leadership in Organizations (Thousand Oaks, CA: Sage).

Detert R. and Burris E. R., (2007), " Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", Academy of Management Journal 50, No 4.

Dubrin J. Andrew, (2004), «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Dess G.G. and J. C. Picken, (2000), Changing roles, Leadership in the 21st century, Organizational Dynamics.

Fiedler F. E., (1986), The contribution of cognitive resources to leadership performance, Journal of Applied Social Psychology 16.

FM 22/5 USA-Army Field Manual

FM 22/100, USA-Army Field Manual.

Forsyth Patrick, (2006), How to Motivate People, The Sunday Times.

Gebler David, (2006), Creating an Ethical Culture, Strategic Finance 87, pp. 29-34.

Golbert E., Kristof-Brown A.E, Bradley B. H. and Barric M. R., (2008), "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams", Academy of Management Journal 51, No1.

- Goleman D.**, (1998), What makes a leader? Harvard Business Review 76 (6).
- Goleman D.**, (2000), "Leadership That Get Results, Harvard Business Review".
- Gordon Judith R.**, (2002), Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College.
- Hinkin T. R. and Schriesheim C. A.**, (2008), " An Examination of Nonleadership: From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission" Journal of Applied Psychology 93, No. 6.
- Hall P. and Norris P.**, (1993), " Developing Leaders From a Management Development Viewpoint", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 14, No 7, pp.35-40.
- Jones D.**, (2001), Firms spend Billions to Fire Up Workers With Little Luck, USA Today.
- Kirkpatrick S. A. and E. A. Locke, Leadership**, (1991): Do traits matter? Academy of Management Executive 5 (2), pp. 49.
- Kotter John P.**, (2003), Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών, Harvard Business Review, Για την Ηγεσία, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- Kouzes J. M. and Posner B. Z.**, (1993), Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It, (San Francisco: Jossey-Bass).
- Kouzes J. M. and Posner B. Z.**, (1987), The Leadership Challenge, Jossey-Bass, Oxford.
- Liden C. and J. M. Maslym**, (1998), Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development, Journal of Management 24(1).
- Likert R.**, (1961), New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill).
- Maslow**, (1954), Motivation and Personality (New York: Harper and Row).
- McClelland D. C.**, (1962), Business Drive and National Achievement, Harvard Business Review, vol.40.
- McGregor D.**, (1961),The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill)
- Mintzberg Henry**, (2003), Τα καθήκοντα του Μάνατζερ, Harvard Business Review, Για την Ηγεσία, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα.
- Mitchell T. R.**, (1997), Matching Motivational Strategies With Organizational Contexts, στο L.L. Cummings and B.M. Staw, Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press.
- Neck C. P. and Manz C. C.**, (1996), Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and affect, Journal of Organization Behavior 17.

Ozlen M. K. and Zukic A., (July 2013), A Descriptive Study on the Military Leadership, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No.7 pp.714-715.

Petty M., McGee G., Cavender J. (1984). "A Meta-analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance, Academy of Management Review, 9, pp. 712-721".

Riggio R. E., (2003), Industrial / Organizational Psychology, New York: Prentice Hall.

Robbins Stephen P. and Judge Timothy A., (2012) Essentials of Organizational Behavior, 13th Ed., Pearson Education.

Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S. and Camerer C., (1988), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", Academy of Management Review, July.

Ryback D., (1998), "Putting Emotional Intelligence to Work; Successful Leadership is More Than IQ. Butterworth-Heinemann.

Sanders R., (1999), The Executive Decisionmaking Process: Identifying Problems and Assessing Outcomes (Westport, CT: Quorum).

Schein E. H., (1974), The Hawthorn studies revisited: A defense of Theory Y, Sloan School of Management Working Paper (Cambridge: Massachusetts Institute of Technology).

Shin S. J. and Zhou J., (2003), " Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea", Academy of Management Journal.

Shinn S., (2005), "21st Century Engineer" BizEd.

Stanton E. S., (1982) Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ: Κλειδί για την Υψηλή Παραγωγικότητα, Θεσ/νίκη: ΑΣΕ Α.Ε.

Stodgill R. M., (1950), Leadership, membership and organization, Psychological Bulletin, vol. 4.

Stogdill R. M., (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, Journal of Psychology 25.

Stogdill R. M. and Coons A. E., (1957), Leader Behavior: Its Description and Measurement (Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research).

Tannenbaum, R., and Schmidt, W. H., (May/June 1973), How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review.

Tichy N., (2002), The Cycle of Leadership, Harper Business.

Tyson Shaun and York Alfred, (2004), Τα Δομικά Στοιχεία του HRM, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας.

Ulrich D., Jenger J., (1999), Results-Based Leadership, HBSP.

Van Knippenberg B. and De Cremer D., (2007). "Leadership and Fairness: The State of the Art", European Journal of Work and Organizational Psychology 16, No 2.

Vroom V. H., (1964), Work and Motivation, New York: Wile.

Wayne R. Mondy, (2011), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ.

Wong L., Bliese P., and McGurk D., (2003), Military Leadership: A Context Specific Review, US Army Research.

Yulk G. A., (2002), Leadership in Organizations.¹ Judith R. Gordon, Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College.

Zaleznik, Abraham, (2003), Μάνατζερ και Ηγέτες: Είναι διαφορετικοί; Harvard Business Review, Για την Ηγεσία, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα.

Zand D. E., (1997), The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power (New York: Oxford University Press).

Zohar D. and Tenez-Gazit O., (2008) "Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: Social Network Analysis", Journal of Applied Psychology 93 No. 4.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Α"



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Σκοπός του ερωτηματολογίου που ακολουθεί είναι η διερεύνηση των απόψεων των μόνιμων Αξιωματικών της ΕΦ, όσον αφορά το ρόλο της ηγεσίας, στη διοίκηση και παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού της, για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού. Οι πληροφορίες που θα ληφθούν, θα αξιοποιηθούν σε προσωπικό επίπεδο για την ολοκλήρωση μεταπτυχιακής μου διατριβής, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα, αν αφιερώνατε μερικά λεπτά από τον πολύτιμο σας χρόνο για να συμπληρώσετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο. Θα ήθελα στο σημείο αυτό, να σας διαβεβαιώσω ότι, οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εξ ολοκλήρου εμπιστευτικές και ανώνυμες. Οι απόψεις σας, σε συνδυασμό με τις απόψεις των άλλων συναδέλφων, είναι πολύ σημαντικές και ειλικρινά θα εκτιμούσα τη βοήθεια και τη συνεργασία σας, για την προσεκτική και αντικειμενική συμπλήρωση του.

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.

Με Εκτίμηση

Ανχης (ΠΖ) Ιωάννης Γιαννακού

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τις πληροφορίες που ακολουθούν σημειώνοντας **X** όπου απαιτείται.

1. Βαθμός:
2. Όπλο: Σώμα:
3. Προέλευση: Παραγωγική Σχολή:, Μονιμοποίηση:, Πρόσληψη:
Αξκος εξ Υπξκων:
4. Φύλο: Άνδρας: Γυναίκα:
5. Ηλικία:
6. Προϋπηρεσία (σε έτη): 0-10:, 11-20:, 21-30:, 31 και άνω:

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που δίνεται πιο κάτω (1, 2, 3, 4, 5) παρακαλώ κατατάξετε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις κυκλώνοντας την επιλογή σας. (Παρακαλώ κυκλώστε μόνο ένα αριθμό/απάντηση για κάθε πρόταση).

	1 = Διαφωνώ Απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Απόλυτα	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
A	ΗΓΕΤΙΚΟ / ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΥΛ- ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ					
1	Επιθυμώ ο προϊστάμενος μου να με ενημερώνει για το κάθε τι που πρέπει να γίνει και πώς να το κάνω.	1	2	3	4	5
2	Οι υφιστάμενοι πρέπει να διατυπώνουν τις απόψεις τους σχετικά με ποιές εργασίες πρέπει να γίνουν.	1	2	3	4	5
3	Ο προϊστάμενος λαμβάνει αποφάσεις και τις ανακοινώνει χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	1	2	3	4	5

	1 = Διαφωνώ Απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Απόλυτα	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
4	Ο ηγέτης προτού προχωρήσει σε σημαντικά θέματα ζητά την άποψη και παίρνει την έγκριση των μελών της ομάδας του.	1	2	3	4	5
5	Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι δεκτικός στις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
6	Ο ηγέτης θα πρέπει να λέει "τα πράγματα με το όνομα τους" έστω και αν αυτό πληγώνει τα αισθήματα των συνεργατών-υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
7	Ο ηγέτης καθορίζει χρονοδιαγράμματα των εργασιών που πρέπει να γίνουν και απαιτεί την τήρηση τους.	1	2	3	4	5
8	Ο ηγέτης κάνει ξεκάθαρη τη στάση και τη συμπεριφορά του στην ομάδα.	1	2	3	4	5
9	Ο ηγέτης πρέπει να θέτει επίμονα ανταγωνιστικούς στόχους στους υφισταμένους του.	1	2	3	4	5
10	Ο ηγέτης, δημιουργεί φιλικό κλίμα και καλές εργασιακές σχέσεις με τους υφισταμένους του και νιώθουν άνεση όταν του μιλούν.	1	2	3	4	5
11	Ο προϊστάμενος θα πρέπει να ζητά εισηγήσεις από τους υφισταμένους του για το πως θα φέρει εις πέρας την ανατεθείσα εργασία.	1	2	3	4	5
12	Θέλω να γνωρίζω τι αναμένουν οι προϊστάμενοι μου από μένα και να με ενημερώνουν για αυτό.	1	2	3	4	5
13	Ο ηγέτης κάνει ότι είναι δυνατό, προκειμένου να είναι ευχάριστο το να ανήκει κάποιος στην οργανωτική του Μονάδα.	1	2	3	4	5
14	Ο ηγέτης συμβουλευεται τους υφισταμένους όταν αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα.	1	2	3	4	5
15	Οι υφιστάμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται συνεχώς για την αύξηση της απόδοσης τους.	1	2	3	4	5

	1 = Διαφωνώ Απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Απόλυτα	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
16	Ο ηγέτης απαιτεί συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης.	1	2	3	4	5
17	Στην περίπτωση που αντιμετωπίζω προβλήματα τα οποία με εμποδίζουν στην διεκπεραίωση των καθηκόντων μου, επιθυμώ παρέμβαση του Διοικητή μου.	1	2	3	4	5
18	Ο ηγέτης συμπεριφέρεται ανθρώπινα, και λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
19	Ο ηγέτης αναθέτει στους υφισταμένους του συγκεκριμένα καθήκοντα και μεριμνά ώστε η εργασίες των μελών της μονάδας του να συντονίζονται.	1	2	3	4	5
20	Ο ηγέτης πρέπει να δείχνει ότι αμφιβάλλει για τη δυνατότητα των υφισταμένων του να πετύχουν τους στόχους τους.	1	2	3	4	5
21	Ο ηγέτης βρίσκει πάντα το χρόνο για να ακούσει τους υφισταμένους του.	1	2	3	4	5
22	Ο ηγέτης φροντίζει για την προσωπική ευημερία των ατόμων της μονάδας του και τους κάνει τα χατίρια.	1	2	3	4	5
23	Ο ηγέτης πρέπει να μεταδίδει στους υφισταμένους του ότι, αναμένει από αυτούς να αποδίδουν τα μέγιστα.	1	2	3	4	5
24	Ο προϊστάμενος πρέπει να μου καθορίζει να ακολουθώ συγκεκριμένους κανόνες και διαταγές.	1	2	3	4	5
B	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ-ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ					
25	Διαθέτει ικανότητες να φέρνει σε πέρας και με αποτελεσματική επάρκεια την ανατεθείσα εργασία.	1	2	3	4	5
26	Εργάζεται σκληρά με επιμονή και πάθος για να υλοποιήσει τους στόχους του.	1	2	3	4	5
27	Επιδιώκει την επαγγελματική εξέλιξη, διάκριση και επιτυχία.	1	2	3	4	5
28	Πιστεύει και αισθάνεται δέσμευση σε ιδανικά και αξίες.	1	2	3	4	5
29	Έχει όραμα, το οποίο προτείνει και είναι ικανός να διασαφηνίσει τη σπουδαιότητα του στους άλλους.	1	2	3	4	5

	1 = Διαφωνώ Απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Απόλυτα	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
30	Αναγνωρίζει και ανταμείβει την επιτυχία.	1	2	3	4	5
31	Αποδέχεται τη μετριότητα.	1	2	3	4	5
32	Επιδεικνύει ευαισθησία έναντι των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
33	Δείχνει συνέπεια ως προς τις υποσχέσεις και τα έργα του.	1	2	3	4	5
34	Εμπνέει εμπιστοσύνη και εκτίμηση στους υφιστάμενούς του.	1	2	3	4	5
35	Δεν διαθέτει και ιδιαίτερες ικανότητες κινητοποίησης και ενδυνάμωσης του προσωπικού.	1	2	3	4	5
36	Διαθέτει ακεραιότητα χαρακτήρα και εντιμότητα.	1	2	3	4	5
37	Κατανοεί τα συναισθήματα, τα προβλήματα και τις προσωπικές ανησυχίες των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
38	Δημιουργεί κουλτούρα και πνεύμα Μονάδας.	1	2	3	4	5
39	Διαθέτει αυτοέλεγχο, ελέγχει τα συναισθήματα του και διαχειρίζεται αποτελεσματικά καταστάσεις συγκρούσεων και αναταραχών.	1	2	3	4	5
40	Έχει την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.	1	2	3	4	5
41	Μπορεί να μεταδίδει αποτελεσματικά μηνύματα στους άλλους και έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα ενεργητικής ακρόασης.	1	2	3	4	5
42	Εντοπίζει και χρησιμοποιεί τα ταλέντα αυτών που πρόκειται να διοικήσει.	1	2	3	4	5
43	Διαθέτει ευφυΐα και ικανότητα αναλυτικής και συνθετικής σκέψης.	1	2	3	4	5
44	Επιβάλλει αυστηρή πειθαρχία και δεν δέχεται παρέκκλιση από καθορισμένα πρότυπα και διαταγές και επιβάλλει κυρώσεις.	1	2	3	4	5
45	Χρησιμοποιεί την αρχή των απειλών προκειμένου η ομάδα του να κάνει αυτό που πρέπει.	1	2	3	4	5

	1 = Διαφωνώ Απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Απόλυτα	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
46	Δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ρίσκα	1	2	3	4	5
47	Ενεργοποιεί τους υφισταμένους του, τους ενδυναμώνει και τους εμπνέει.	1	2	3	4	5
Γ	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ-ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
48	Οι σταθερές χρηματικές αμοιβές είναι πολύ σημαντικές για την απόδοση μου στην εργασία.	1	2	3	4	5
49	Οι μειώσεις στις απολαβές μου, λόγω της οικονομικής κρίσης, έχουν επηρεάσει τη διάθεση και την απόδοση μου	1	2	3	4	5
50	Το ύψος των χρηματικών αμοιβών που λαμβάνω ανταποκρίνεται στην προσπάθεια που καταβάλλω, στη φύση και την επικινδυνότητα της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
51	Οι προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγών είναι πολύ σημαντικά για την επίδοσή μου.	1	2	3	4	5
52	Η αβεβαιότητα ανέλιξης των Αξκών και η παραμονή για αρκετά χρόνια στον ίδιο βαθμό, έχουν επηρεάσει τη διάθεση και την απόδοση στα καθήκοντα μου.	1	2	3	4	5
53	Η προσδοκία για θετική αξιολόγηση των επιδόσεών μου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίδοσή μου στα καθήκοντα που εκτελώ.	1	2	3	4	5
54	Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη δημιουργία αφοσιωμένου και ικανοποιημένου προσωπικού.	1	2	3	4	5
55	Το να γνωρίζω τις επιδόσεις μου στα καθήκοντα που εκτελώ είναι πολύ σημαντικό στοιχείο στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
56	Η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλω και η επιβράβευση μου είναι σημαντικά για μένα.	1	2	3	4	5
57	Το αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας για το επάγγελμα που κάνω βοηθά στην αύξηση της απόδοσής μου.	1	2	3	4	5

	1 = Διαφωνώ Απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ Απόλυτα	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
58	Η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ελευθερία σκέψης και δράσης, συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης μου.	1	2	3	4	5
59	Η πρόκληση της επιτυχίας και η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί για μένα ισχυρό κίνητρο.	1	2	3	4	5
60	Η έλλειψη εμπιστοσύνης και ενδιαφέροντος από τον προϊστάμενο μου δεν με επηρεάζουν στη εργασία μου.	1	2	3	4	5
61	Η στενή εποπτεία από τον προϊστάμενο μου με βοηθά να πετυχαίνω καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
62	Όταν αισθάνομαι αδικημένος, δεν έχει επιπτώσεις στην διάθεση μου για αποδοτική εργασία.	1	2	3	4	5
63	Η εκτίμηση και ο σεβασμός των συνεργατών μου, είναι πολύ σημαντικά και μου δίνουν δύναμη.	1	2	3	4	5
64	Είμαι πρόθυμος να καταβάλω επιπλέον προσπάθεια για να συμβάλω στην επιτυχία και στην επίτευξη των στόχων της Μονάδος μου.	1	2	3	4	5
65	Η πειθαρχία του τμήματος μου, ενισχύει τη διάθεση μου.	1	2	3	4	5
66	Η συναίσθηση της ευθύνης και του καθήκοντος συμβάλλουν στην αύξηση της επίδοσης μου	1	2	3	4	5
67	Οι παρεκκλίσεις από τα πρότυπα και τις διαταγές από τους υφισταμένους μου, με αποθαρρύνουν.	1	2	3	4	5
68	Νιώθω περήφανος επειδή υπηρετώ στην Εθνική Φρουρά.	1	2	3	4	5
69	Όσο μεγαλύτερη ευθύνη και συμμετοχή έχω, τόσο πιο πολύ προσπαθώ.	1	2	3	4	5
70	Εκτελώ ενδιαφέρουσα και απαιτητική δουλειά και τίποτα δε με σταματά από το να κάνω το καλύτερο καθημερινά.	1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "B"

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ 1

Correlations

		bathmos	age	proipiresia	directive	supportive	participative	achievement	task	relationship
bathmos	PearsonCorrelation	1	,910**	,834**	-,365**	0,161	,217*	0,021	0,164	0,114
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0,082	0,018	0,826	0,077	0,219
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
age	PearsonCorrelation	,910**	1	,828**	-,329**	,188*	,245**	-0,056	0,065	0,091
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0,041	0,007	0,548	0,482	0,327
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
proipiresia	PearsonCorrelation	,834**	,828**	1	-,227*	0,127	,227*	0,073	0,139	0,069
	Sig. (2-tailed)	0	0		0,014	0,17	0,014	0,433	0,134	0,456
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
directive	PearsonCorrelation	-,365**	-,329**	-,227*	1	0,113	-0,159	0,016	0,12	,201*
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,014		0,223	0,086	0,859	0,194	0,029
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
supportive	PearsonCorrelation	0,161	,188*	0,127	0,113	1	,366**	,208*	,306**	,408**
	Sig. (2-tailed)	0,082	0,041	0,17	0,223		0	0,024	0,001	0
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
participative	PearsonCorrelation	,217*	,245**	,227*	-0,159	,366**	1	,183*	,307**	,380**
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,007	0,014	0,086	0		0,047	0,001	0
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
achievement	PearsonCorrelation	0,021	-0,056	0,073	0,016	,208*	,183*	1	,553**	,251**
	Sig. (2-tailed)	0,826	0,548	0,433	0,859	0,024	0,047		0	0,006
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
task	PearsonCorrelation	0,164	0,065	0,139	0,12	,306**	,307**	,553**	1	,346**
	Sig. (2-tailed)	0,077	0,482	0,134	0,194	0,001	0,001	0		0
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
relationship	PearsonCorrelation	0,114	0,091	0,069	,201*	,408**	,380**	,251**	,346**	1
	Sig. (2-tailed)	0,219	0,327	0,456	0,029	0	0	0,006	0	
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Γ"

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ 2

Correlations

		bathmos	age	proipiresia	dioikisiorama	xaraktirasparousia	epitefxistoxon	xeirismosprosopikou
bathmos	PearsonCorrelation	1	,910**	,834**	,182*	0,173	0,048	-,190*
	Sig. (2-tailed)		0	0	0,049	0,061	0,604	0,04
	N	118	118	118	118	118	118	118
age	PearsonCorrelation	,910**	1	,828**	0,179	0,145	0,071	-,183*
	Sig. (2-tailed)	0		0	0,053	0,116	0,442	0,048
	N	118	118	118	118	118	118	118
proipiresia	PearsonCorrelation	,834**	,828**	1	0,133	0,015	0,027	-0,134
	Sig. (2-tailed)	0	0		0,151	0,871	0,776	0,148
	N	118	118	118	118	118	118	118
dioikisiorama	PearsonCorrelation	,182*	0,18	0,133	1	,527**	,590**	-,216*
	Sig. (2-tailed)	0,049	0,05	0,151		0	0	0,019
	N	118	118	118	118	118	118	118
xaraktirasparousia	PearsonCorrelation	0,173	0,15	0,015	,527**	1	,523**	-,283**
	Sig. (2-tailed)	0,061	0,12	0,871	0		0	0,002
	N	118	118	118	118	118	118	118
epitefxistoxon	PearsonCorrelation	0,048	0,07	0,027	,590**	,523**	1	-0,167
	Sig. (2-tailed)	0,604	0,44	0,776	0	0		0,07
	N	118	118	118	118	118	118	118
xeirismosprosopikou	PearsonCorrelation	-,190*	-,183*	-0,134	-,216*	-,283**	-0,167	1
	Sig. (2-tailed)	0,04	0,05	0,148	0,019	0,002	0,07	
	N	118	118	118	118	118	118	118

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Δ"

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ 3

Correlations

		bathmos	anelixianagnorisi	ergasiakoperiballon	asfaliasigouria	dikaimetaxeirisi	thetikiaxiologisiepidosis	pitharxiasxesis
bathmos	PearsonCorrelation	1	-,187*	,211*	0,075	,214*	-0,143	0,112
	Sig. (2-tailed)		0,042	0,022	0,419	0,02	0,124	0,225
	N	118	118	118	118	118	118	118
anelixianagnorisi	PearsonCorrelation	-,187*	1	-,195*	0,1	,257**	,347**	0,044
	Sig. (2-tailed)	0,042		0,034	0,284	0,005	0	0,638
	N	118	118	118	118	118	118	118
ergasiakoperiballon	PearsonCorrelation	,211*	-,195*	1	,444**	0,114	0,053	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,034		0	0,217	0,568	0,359
	N	118	118	118	118	118	118	118
asfaliasigouria	PearsonCorrelation	0,075	0,1	,444**	1	0,104	,235*	-0,007
	Sig. (2-tailed)	0,419	0,284	0		0,261	0,01	0,944
	N	118	118	118	118	118	118	118
dikaimetaxeirisi	PearsonCorrelation	,214*	,257**	0,114	0,104	1	-0,082	-0,164
	Sig. (2-tailed)	0,02	0,005	0,217	0,261		0,377	0,076
	N	118	118	118	118	118	118	118
thetikiaxiologisiepidosis	PearsonCorrelation	-0,143	,347**	0,053	,235*	-0,082	1	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,124	0	0,568	0,01	0,377		0,768
	N	118	118	118	118	118	118	118
pitharxiasxesis	PearsonCorrelation	0,112	0,044	0,085	-0,007	-0,164	-0,027	1
	Sig. (2-tailed)	0,225	0,638	0,359	0,944	0,076	0,768	
	N	118	118	118	118	118	118	118

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

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

