



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »

## ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

*«Ηγετικές ικανότητες των στελεχών της Εθνικής Φρουράς»*

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΑΛΕΞΗΣ ΝΕΟΦΥΤΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ , 2015

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

***«Ηγετικές ικανότητες των στελεχών της Εθνικής Φρουράς»***

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ**

**ΑΛΕΞΗΣ ΝΕΟΦΥΤΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**

**ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ , 2015**

**ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Χωρίς ηγέτες - ως γνωστόν - τίποτε καλό ή ωφέλιμο δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί για να πούμε την αλήθεια σε κανέναν τομέα και εντελώς μάλιστα στον τομέα των στρατιωτικών ζητημάτων. Διότι η μεν πειθαρχία κάνει κάποιον να νομίζει ότι διαφεύγει από τον κίνδυνο, ενώ η αταξία έχει καταστρέψει ήδη πολλούς κατά το παρελθόν.

**Κύρου Ανάβασις , Ξενοφων**

Πιστεύω ότι η ηγεσία δεν είναι επιστήμη, αλλά τέχνη. Συλλαμβάνει ένα ιδεώδες, το θέτει ως στόχο και στη συνέχεια επιδιώκει δυναμικά και με ζήλο να το πραγματοποιήσει, επιμένοντας για όσο το δυνατόν περισσότερο χρόνο, διότι τα πολεμικά αρχεία είναι γεμάτα από επιτυχίες ηγετών, οι οποίοι είχαν λίγο περισσότερη υπομονή και επιμονή από τους αντίπαλους τους.

**Αμερικανός Στρατηγός Mathew Bunker Ridgway**

Ένας ικανός ηγέτης μπορεί να επιτύχει την αποτελεσματική επίδοση ανεπαρκών στρατιωτών, ενώ αντιθέτως, ένας ανίκανος ηγέτης μπορεί να αποθαρρύνει τους καλύτερους στρατιώτες.

**Στρατάρχης John J. Pershing**

Το πόσο σπουδαίος είναι κανείς, δεν εξαρτάται από το πόσους διοικεί, αλλά από τον τρόπο με τον οποίο τους διοικεί.

**Γάλλος Στρατάρχης Ferdinand Foch**

Διοίκηση και Ηγεσία..... είναι και οι δυο ρόλοι εξίσου σημαντικοί, αλλά στο Στρατό η Ηγεσία έχει το προβάδισμα. Παρόλα αυτά, ένας επιτυχημένος ηγέτης συνειδητοποιεί ότι πρέπει να διαθέτει ικανότητες Διοικητικής για να επιτύχει τους στόχους του. Πιστεύω ότι ο Στρατός θα έκανε ένα τεράστιο λάθος αν κάναμε διάκριση και είπε, "Είσαι Διοικητής, είσαι και Ηγέτης" ....φανταστείτε να ήμασταν το ένα και όχι το άλλο.  
**Στρατάρχης** General John A. Wickham Jr.

Ο καλός στρατιωτικός διοικητής πρέπει να έχει τον απόλυτο έλεγχο πάνω στα γεγονότα που συμβαίνουν γύρω του. Από τη στιγμή που θα αφήσει τις καταστάσεις να κυριαρχούν πάνω σ' αυτόν, θα χάσει την εμπιστοσύνη των ανδρών του, και όταν γίνει αυτό, παύει να έχει αξία ως ηγέτης.  
**Στρατάρχης** Bernard Law Montgomery

Υπάρχουν τρία είδη ηγετών: Αυτοί που επιβάλλουν τη θέληση τους, αυτοί που παρακολουθούν τα τεκταινόμενα και αυτοί που αναρωτιούνται τι συνέβη !  
**Αμερικάνικο στρατιωτικό ρητό**

Ηγέτης είναι κάποιος που μπορεί να προσαρμόζει τις αρχές στις περιστάσεις  
**Στρατηγός** George Smith Patton

Μην ξεχνάτε ποτέ ότι κανείς στρατιωτικός ηγέτης δεν έγινε ποτέ μεγάλος χωρίς τόλμη.  
**Υποστράτηγος** Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδες
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	<b>10-15</b>
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ	10-12
ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ	13-15
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	<b>16-17</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή</b>	<b>18-22</b>
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος της διατριβής	18
1.2 Σκοπός - Θέση διατριβής	19
1.3 Περιγραφή γενικής μεθοδολογίας - Συνοπτική παρουσίαση κεφαλαίων	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τι είναι η ηγεσία - Προϋποθέσεις της</b>	<b>23-38</b>
2.1 Εισαγωγή	23
2.1 Πρόκληση της ηγεσίας - Μύθοι και πραγματικότητα	25
2.2 Ικανότητες και χαρακτηριστικά που απαιτεί η ηγεσία	27
2.3 Management versus Leadership	30
2.4 Οι πηγές δύναμης του ηγέτη	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Πανόραμα Θεωριών Ηγεσίας</b>	<b>39-87</b>
3.1 Εισαγωγή	39
3.2 Γενικά περί Θεωριών Ηγεσίας	40
3.2.1 Κλασικές Θεωρίες Ηγεσίας	40
3.2.2 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας	41
3.3 Θεωρίες Ηγεσίας	42
3.3.1 Θεωρία Χαρακτηριστικού Γνωρίσματος του Ηγέτη	42
3.3.2 Θεωρία σχετική με τη συμπεριφορά του Ηγέτη (Behavioral Approach)	43
3.3.2.1 Θεωρία Χ και Ψ	46
3.3.2.2 Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton	49
3.3.3 Οι περιπτωσιακές προσεγγίσεις.	51
3.3.3.1 Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler	53
3.3.3.2 Το μοντέλο των Vroom-Yetton	57
3.3.3.3 Η θεωρία των Στόχων (Path-goal Theory)	60
3.4 Το μοντέλο Kouzes	64
3.5 Επιλογή του κατάλληλου μοντέλου	87

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ερευνητική Προσέγγιση</b>		<b>88-92</b>
4.1	Παρουσίαση Περιβάλλοντος	88
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ταυτότητα Έρευνας</b>		<b>93-138</b>
5.1	Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας - έρευνας	93
5.1.1	Σκοπός	93
5.1.2	Στόχοι (Ακαδημαϊκοί - Επαγγελματικοί)	93
5.2	Μεθοδολογία Έρευνας	94
5.2.1	Τύπος έρευνας - Ερωτηματολόγιο	94
5.2.2	Μέθοδος επιλογής δείγματος	96
5.2.3	Πληθυσμός – Αποδέκτες και δειγματοληπτικό στοιχείο	97
5.2.4	Μέγεθος δείγματος	97
5.2.5	Στατιστική ανάλυση της έρευνας - Εξαγωγή συμπερασμάτων	97
5.3	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας	99
5.3.1	Περιγραφικά στοιχεία του δείγματος	100
5.3.1.2	Κατά ηλικία	100
5.3.1.3	Κατά Έτη Υπηρεσίας στην Εθνική Φρουρά (Συνολική Εργασιακή Εμπειρία)	101
5.3.1.4	Κατά Ακαδημαϊκά Προσόντα	103
5.3.1.5	Κατά προέλευσης στο σύνολο των στελεχών (Αξιωματικών - Υπαξιωματικών)	105
5.3.1.6	Κατά αριθμό ανδρών που διοικεί σε διάφορα κλιμάκια οργάνωσης	107
5.3.1.7	Κατά εμπειρία στη θέση Διοικητή (Προϊσταμένου) Τμήματος	108
5.3.1.8	Διασταυρώσεις Βαθμού και Ακαδημαϊκών Προσόντων	110
5.3.1.9	Διασταυρώσεις Βαθμού και Ετών Υπηρεσίας στην Εθνική Φρουρά	112
5.3.1.10	Διασταυρώσεις Βαθμού και Εμπειρίας στη θέση Διοικητή (Προϊσταμένου) Τμήματος	113
5.3.1.11	Διασταυρώσεις Ηλικίας και Βαθμού	115
5.3.1.12	Διασταυρώσεις Ηλικίας και Ακαδημαϊκών Προσόντων	117
5.3.2	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στις διαστάσεις	119
5.3.2.1	Διάσταση 1η και ερωτήσεις της	120
5.3.2.2	Διάσταση 2η και ερωτήσεις της	122
5.3.2.3	Διάσταση 3η και ερωτήσεις της	124
5.3.2.4	Διάσταση 4η και ερωτήσεις της	125
5.3.2.5	Διάσταση 5η και ερωτήσεις της	126
5.3.2.6	Μέσοι όροι διαστάσεων	129
5.3.2.7	Επικρατούσες τιμές διαστάσεων	130
5.3.2.8	Κεντρικές τιμές διαστάσεων	130
5.3.2.9	Μέγιστες τιμές διαστάσεων	131
5.3.2.10	Ελάχιστες τιμές διαστάσεων	131
5.3.3	Μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) των μεταβλητών	132
5.3.3.1	Διάσταση 5η "Οι ηγέτες ενθαρρύνουν" και Βαθμός στελέχους	133
5.3.3.2	Διάσταση 5η "Οι ηγέτες ενθαρρύνουν" και Εργασιακή εμπειρία	135
5.3.3.3	Διάσταση 5η "Οι ηγέτες ενθαρρύνουν" και Αριθμός προσωπικού	137

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα**

**139-145**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**147-150**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

**151-248**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Α"**

151

Αίτηση έγκρισης διάθεσης ερωτηματολογίου στα Μέλη της Ε.Φ από τον κ. Α/ΓΕΕΦ.

151

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Β"**

152

1. Ερωτηματολόγιο

152

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Γ"**

158

1. Απαντήσεις 1ης ερώτησης

158

2. Απαντήσεις 2ης ερώτησης

159

3. Απαντήσεις 3ης ερώτησης

160

4. Απαντήσεις 4ης ερώτησης

161

5. Απαντήσεις 5ης ερώτησης

162

6. Απαντήσεις 6ης ερώτησης

163

7. Απαντήσεις 7ης ερώτησης

164

8. Απαντήσεις 8ης ερώτησης

165

9. Απαντήσεις 9ης ερώτησης

166

10. Απαντήσεις 10ης ερώτησης

167

11. Απαντήσεις 11ης ερώτησης

168

12. Απαντήσεις 12ης ερώτησης

169

13. Απαντήσεις 13ης ερώτησης

170

14. Απαντήσεις 14ης ερώτησης

171

15. Απαντήσεις 15ης ερώτησης

172

16. Απαντήσεις 16ης ερώτησης

173

17. Απαντήσεις 17ης ερώτησης

174

18. Απαντήσεις 18ης ερώτησης

175

19. Απαντήσεις 19ης ερώτησης

176

20. Απαντήσεις 20ης ερώτησης

177

21. Απαντήσεις 21ης ερώτησης

178

22. Απαντήσεις 22ης ερώτησης

179

23. Απαντήσεις 23ης ερώτησης

180

24. Απαντήσεις 24ης ερώτησης

181

25. Απαντήσεις 25ης ερώτησης

182

26. Απαντήσεις 26ης ερώτησης

183

27. Απαντήσεις 27ης ερώτησης

184

28. Απαντήσεις 28ης ερώτησης

185

29. Απαντήσεις 29ης ερώτησης

186

30. Απαντήσεις 30ης ερώτησης

187

31. Απαντήσεις 31ης ερώτησης

188

32.	Απαντήσεις 32ης ερώτησης	189
33.	Απαντήσεις 33ης ερώτησης	190
34.	Απαντήσεις 34ης ερώτησης	191
35.	Απαντήσεις 35ης ερώτησης	192
36.	Απαντήσεις 36ης ερώτησης	193
37.	Απαντήσεις 37ης ερώτησης	194
38.	Απαντήσεις 38ης ερώτησης	195
39.	Απαντήσεις 39ης ερώτησης	196
40.	Απαντήσεις 40ης ερώτησης	197

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Δ" 198

1.	Αποτελέσματα Διάστασης 1ης	198
2.	Αποτελέσματα Διάστασης 2ης	199
3.	Αποτελέσματα Διάστασης 3ης	200
4.	Αποτελέσματα Διάστασης 4ης	201
5.	Αποτελέσματα Διάστασης 5ης	202

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Ε" 203

1.	Ανάλυση κατά βαθμό και 1η διάσταση	203
2.	Ανάλυση κατά βαθμό και 2η διάσταση	204
3.	Ανάλυση κατά βαθμό και 3η διάσταση	205
4.	Ανάλυση κατά βαθμό και 4η διάσταση	206
5.	Ανάλυση κατά βαθμό και 5η διάσταση	207

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "ΣΤ" 208

1.	Ανάλυση κατά ακαδημαϊκών προσόντων και 1η διάσταση	208
2.	Ανάλυση κατά ακαδημαϊκών προσόντων και 2η διάσταση	209
3.	Ανάλυση κατά ακαδημαϊκών προσόντων και 3η διάσταση	210
4.	Ανάλυση κατά ακαδημαϊκών προσόντων και 4η διάσταση	211
5.	Ανάλυση κατά ακαδημαϊκών προσόντων και 5η διάσταση	212
6.	Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 1η διάσταση	213
7.	Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 2η διάσταση	214
8.	Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 3η διάσταση	215
9.	Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 4η διάσταση	216
10.	Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 5η διάσταση	217
11.	Ανάλυση κατά αριθμό που διοικεί και 1η διάσταση	218
12.	Ανάλυση κατά αριθμό που διοικεί και 2η διάσταση	219
13.	Ανάλυση κατά αριθμό που διοικεί και 3η διάσταση	220
14.	Ανάλυση κατά αριθμό που διοικεί και 4η διάσταση	221
15.	Ανάλυση κατά αριθμό που διοικεί και 5η διάσταση	222
16.	Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 1η διάσταση	223



17.	Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 2η διάσταση	224
18.	Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 3η διάσταση	225
19.	Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 4η διάσταση	226
20.	Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 5η διάσταση	227
21.	Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 1η διάσταση	228
22.	Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 2η διάσταση	229
23.	Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 3η διάσταση	230
24.	Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 4η διάσταση	231
25.	Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 5η διάσταση	232

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Ζ" 233

1.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 5ης ερ. με Βαθμό	233
2.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 7ης ερ. με Βαθμό	234
3.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 23ης ερ. με Βαθμό	235
4.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 25ης ερ. με Βαθμό	236
5.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 30ης ερ. με Βαθμό	237
6.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 34ης ερ. με Φύλο	238
7.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 29ης ερ. με Ακαδημαϊκά Προσόντα	239
8.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 14ης ερ. με Προέλευση του συνόλου των στελεχών	240
9.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 21ης ερ. με Προέλευση του συνόλου των στελεχών	241
10.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 29ης ερ. με Προέλευση του συνόλου των στελεχών	242
11.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 36ης ερ. με Προέλευση του συνόλου των στελεχών	243
12.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 13ης ερ. με Εργασιακή Εμπειρία	244
13.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 25ης ερ. με Εργασιακή Εμπειρία	245
14.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 36ης ερ. με Εργασιακή Εμπειρία	246
15.	Ανάλυση διακύμανσης (Anova) 37ης ερ. με Άτομα που διοικεί	247

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Η" 248

1.	Συσχετίσεις (correlations) κατά Pearson	248
----	---	-----

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### «*Ηγετικές ικανότητες των στελεχών της Εθνικής Φρουράς*»

Το οικοδόμημα των Ενόπλων Δυνάμεων στηρίζεται στα στελέχη, αξιωματικούς και υπαξιωματικούς, όλων των Κλάδων, όλων των Όπλων, Σωμάτων ή ειδικοτήτων και όλων των κατηγοριών ως θεματοφύλακες της άμυνας της χώρας, αποτελώντας το προζύμι που συνδέει στενά όλο το οικοδόμημα του εθνικού μας συστήματος άμυνας.

Πρωταρχικό ρόλο στη λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων έχει η ικανότητα των στελεχών να ηγούνται. Η ηγεσία στρατιωτών και η διοίκηση στρατιωτικών υπηρεσιών είναι σοβαρή και σπουδαία υπόθεση, γιατί ο στρατιωτικός ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη μαχητική ετοιμότητα των μονάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, για τις ζωές των στρατιωτών του, την επιτυχία των εθνικών σκοπών και κατ' επέκταση για τη βιωσιμότητα της χώρας του. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα τα ένστολα στελέχη δεν ήταν περισσότερο απαιτητικές. Οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν νέες απειλές, νέες τεχνολογίες, νέα όπλα, νέες τακτικές, νέα κοινωνικοπολιτικά στοιχεία, νέες ικανότητες και τεράστιες απαιτήσεις διοικητικής μέριμνας. Αν και οι Ένοπλες Δυνάμεις εξοπλίζονται με τα πιο σύγχρονα οπλικά συστήματα, εντούτοις αυτό που πραγματικά τις ξεχωρίζει από άλλους οργανισμούς (δημόσιους - ιδιωτικούς) και μελλοντικούς αντιπάλους είναι η ηγεσία. Τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων έχουν ανάγκη από ικανότητες ποιοτικά διαφορετικές απ' ό,τι στις προηγούμενες γενναίες αφενός μεν στο στρατιωτικό χώρο κατά αποκλειστικότητα αφετέρου δε σε σχέση με την ηγεσία που ασκείται στους υπόλοιπους οργανισμούς. Σκέψεις, τάσεις ή απόψεις, για τη διαχρονική αξία και προσπάθεια ερμηνείας, θέσπισης αρχών ή βελτίωσης της ηγεσίας, έχουν αποτυπωθεί σε χιλιάδες σελίδες, από εγνωσμένου ή μη κύρους αναλυτές, στρατιωτικούς, επιστήμονες κλπ.

Είναι προφανές ότι το θέμα της ηγεσίας δεν αφορά μόνο τις Ένοπλες Δυνάμεις, αλλά το σύνολο της λειτουργίας ενός Κράτους και των δημοσίων ή ιδιωτικών φορέων που το απαρτίζουν. Η ηγεσία προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία, τη φυσιογνωμία, την εξέλιξη και την αποτυχία ή επιτυχία των οργανισμών. Η ηγεσία

αποτελεί ένα παράγοντα - κλειδί, αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και ανάπτυξη τους. Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τα ηγετικά τους προσόντα και την ικανότητα τους να δημιουργούν ευνοϊκούς όρους διοίκησης. Ηγεσία σημαίνει ότι οι πράξεις του ηγέτη συνιστούν παράδειγμα για τους υφισταμένους, σημαίνει αναγνώριση της συνεισφοράς του καθενός και επιβράβευση της εξαιρετικής απόδοσης. Η ηγεσία είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του, η πλήρης εικόνα της οποίας μπορεί να αποκρυσταλλωθεί μόνο εάν ρωτηθούν οι οπαδοί τι αναζητούν και τι θαυμάζουν στον ηγέτη τους. Μόνο όμως στη στρατιωτική υπηρεσία, όπου οι άνδρες θυσιάζουν ελεύθερα τη ζωή τους για μία πίστη, όπου οι άνδρες είναι πρόθυμοι να υποφέρουν ή πεθάνουν για το δίκαιο ή την αποτροπή ενός κακού, δυνάμεθα να ελπίζουμε ότι θα συναντήσουμε την ηγεσία στην πλέον υψηλόφωνα και ανιδιοτελή σύλληψή της.

Σκοπός αυτή της διατριβής είναι να βοηθηθεί ο οργανισμός που εξετάζεται, στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του, μέσα από την ανάπτυξη και βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών. Ο ακαδημαϊκός της στόχος είναι η δόμηση του θεωρητικού υποβάθρου της ηγεσίας, ο δε επαγγελματικός της στόχος, αναφέρεται στη θεσμοθέτηση των βάσεων, ώστε μέσα από πρακτικές συμβουλές και προτάσεις, να αναπτυχθούν οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών. Τα αποτελέσματα ευελπιστώ να κατορθώσουν να αποτελέσουν ένα ερέθισμα και ένα κίνητρο για γόνιμη σκέψη και προβληματισμό που τόσο απαραίτητα είναι για τον κυπριακό μηχανισμό εθνικής ασφάλειας γενικότερα και στις κυπριακές ένοπλες δυνάμεις ειδικότερα, σε μια εποχή σημαντικών και σαρωτικών αλλαγών, εξελίξεων και διεργασιών τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Ελπίζω ότι θα αξιοποιηθεί κατάλληλα από τους αρμόδιους άλλα και από τους συναδέλφους του συγγραφέα σε μια προσπάθεια στρατιωτικής αναθεώρησης και προσαρμογής στα σύγχρονα δεδομένα και μελλοντικές απαιτήσεις του τρόπου άσκησης της ηγεσίας.

Στο πλαίσιο αυτό, έγινε αρχικά μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος και ακολούθως πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη συμμετοχή αριθμού στελεχών τόσο Αξιωματικών όσο και Υπαξιωματικών της Εθνικής Φρουράς οι όποιοι ασκούν ή είχαν

ασκήσει οποιασδήποτε μορφής διοίκησης προσωπικού. Για το σκοπό αυτό επιλέγεται και εφαρμόζεται το μοντέλο Kouzes με τις πέντε θεμελιώδεις πρακτικές – διαστάσεις του και τις δέκα προτάσεις προς τον ηγέτη, συντάσσεται και συμπληρώνεται ερωτηματολόγιο μέσω του οποίου επιδιώκεται η απόκτηση εικόνας για το πώς και ποσό οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία, εμπνέουν ένα κοινό όραμα, επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν, διαμορφώνουν τον τρόπο ή ενθαρρύνουν.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 131 στελέχη (Αξιωματικούς και Υπαξιωματικούς) της Εθνικής Φρουράς και έδειξε ότι,

- το στρατιωτικό περιβάλλον είναι κατ' εξοχήν γραφειοκρατικό με ξεκάθαρες και στερεότυπες δομές και, συγκεκριμένη μεθοδολογία εργασίας ως αποτέλεσμα να εγκλωβίζουν τους στρατιωτικούς και κατ' επέκταση να εμποδίζουν την πρόκληση της διαδικασίας. Φάνηκε ότι τα στελέχη είναι περισσότερο προσανατολισμένα στο management (διαχείριση).

- οι Υπαξιωματικοί είναι περισσότερο ενθαρρυντικοί και υποστηρικτικοί, από ότι οι Αξιωματικοί.

Σαν τελικό συμπέρασμα, μπορεί να αναφερθεί ότι τα στελέχη της Εθνικής Φρουράς, διαθέτουν αξιόλογες ηγετικές ικανότητες, οι οποίες όταν καλλιεργηθούν δομημένα και συστηματικά, θα προσδώσουν στις Κυπριακές Ένοπλες Δυνάμεις υπεροχή και, θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι στρατιωτικοί ηγέτες απαιτείται να διδάχονται την ηγεσία με επιστημονικό τρόπο και μάλιστα από επιστημονικά καταρτισμένους τόσο σε θέματα τεχνικών χειρισμού ανθρώπων όσο και στην απόκτηση εις βάθος γνώσης περί ηγετικών θεωριών ούτω σωστέ να αποτελούν οδηγό ενάσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας έτσι ώστε, αυτός ο οργανισμός ζωτικής σημασίας για την ύπαρξη του κυπριακού ελληνισμού να αποδίδει τα μέγιστα οφέλη.

Τηρούμενων των αναλογιών ισχύει και στις κυπριακές ένοπλες δυνάμεις η αρχή που περιέγραψε ο Δαρβίνος για τον έμπυχο κόσμο στη φύση : «Όσοι δεν εξελίσσονται είναι καταδικασμένοι να εκλείψουν »

## SUMMARY

### *"Leadership of the cadres, of the National Guard"*

The structure of the Armed Forces is based on cadres, officers and non-commissioned officers, all branches, all expertise, or skills and all the categories as guardians of the country's defense, becoming the yeast closely associating the whole of our national defense system.

Primary role in the operation of the Armed Forces has the ability of cadres to lead. The leadership ability for soldiers and the military administration services is serious and important matter, because the military leader is responsible for the combat readiness of the units of the armed forces, for the lives of his troops, the success of national objectives and hence for the viability of his country. The challenges currently facing the uniformed personnel were not more demanding. These challenges include new threats, new technologies, new weapons, new tactics, new socio-political elements, new skills and enormous requirements logistics. Although the armed forces are equipped with the most modern weapon systems, however what really stands out from other organizations (public, private) and future opponents is the leadership. The cadres of the Armed Forces need skills qualitatively different than in previous courageous both in military space on an exclusive basis and in relation to the leadership that is applied to other agencies. Thoughts, trends or views, for historical value and effort interpretation, establishing principles or improvement of leadership, they have been filmed in thousands of pages, with particular competence or non-validity analysts, military, scientists etc.

It is obvious that the issue of leadership is not just about the armed forces, but the whole of the operation of a State and public or private operators who make up. The leadership largely determines the functioning, the figure, the progress and the success or failure of organizations. The leadership is one factor - key, after determining the behavior and the utilization of the capacity of workers and consequently the operation and development. The effectiveness of the administrative cadres depends to a significant

extent by the leading qualifications and their ability to create favorable conditions of command.

Leadership means that the operations of leader constitute an example for the subordinates, is a recognition of the contribution of each and rewarding exceptional performance. The leadership is a relationship interaction between leader and supporters of, the full picture of which can be reflected only if they have inquired as followers what are looking for and what they admire in their leader.

But only in military service, where the men freely sacrifice their lives for a faith, men are willing to suffer and die for the law or to prevent an evil, we cannot hope to meet the leadership in most enlightened self-and selfless conception.

The purpose of this thesis is to assist the agency in question, the long-term objectives, through the development and improvement of leadership skills of cadres. The academic objective and goal is to create the theoretical background of leadership and the business objective referred to the institutionalisation of the bases, so that through practical advice and suggestions, manage to develop the leadership skills of cadres.

I hope that the results be able to act as incentive and stimulus for fruitful thought and discussion which is so necessary is the Cyprus issue mechanism national security in general and the Cypriot armed forces in particular, at a time where significant and sweeping changes, developments and processes at both globally and regional level.

I hope that will be used by the institution and other colleagues of the author in an attempt military review and adaptation to modern data and future requirements of the procedures for the exercise of leadership.

In this context, originally have been made a theoretical approach to the issue and then survey was carried out with the participation of both executive officers and non-commissioned officers of National Guard, whoever they are or have been any form administration military staff. For this purpose is chosen and applied the model Kouzes with the five fundamental practices - dimensions and the ten proposals to the leader , drawn up and completed questionnaire through which it is intended to acquire image for how and amount the leaders cause the process, inspire a shared vision, enabling others to act, form the way or encourage.

The survey was conducted in 131 cadres (officers and non-commissioned officers) of the National Guard and showed that,

- the military environment is highly bureaucratic with clear and standard structures and specific working methods as a result to strand the military and upon extension to prevent the challenge of process. It appeared that the cadres are more oriented to management).

- the non-commissioned officers are more supportive and invested by the officers.

As a final conclusion, it can be stated that the leaders of the National Guard, have valuable leadership, which when cultivated structured and systematically, will confer on Cypriot Armed Forces excellence and will be the competitive edge.

The military leaders need to learn the leadership on a scientific basis and even by scientifically trained both as regards the technical control people and to acquire in-depth knowledge of leading theories in order to guide effective leadership so, this agency vital for the existence of the Cypriot living abroad deliver maximum benefits.

With due respect to mutatis mutandis to apply and the Cypriot armed forces the principle outlined by Darwin for the human world in nature: "Those who do not develop are doomed to disappear "

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ιθαρούσα Διατριβή αυτοτελεί το ιροσωρηνό τέρημα ενός όμορφα κουλαστικό ταξιδιού στα άγνωστα μέχρι ιρότινως μονοιάτια της Διοίκησης Ειδιαχειρήσεων.

Είηαι το ειδικότερημα της ιροσωιάδεας και των διωιόν, μικρών ή μεγάλων, ιου έρηαι αυτά τα χροια, μέχρι την ολοκλήρωση του Μεταπτυχιακού.

Για την ειδική ολοκλήρωση αυτού του ταξιδιού αρκετοί ήταν αυτοί ιου σινέβαλοι ή μετείχαν δετικά, ο καθένας με τον δικό του τρόπο, άμεσα ή έμμεσα, ιου με τις εκέψεις, τις αιοφάσεις, τις ιράξεις και τις ενέργειες τους, με βοήθησαν να την ολοκληρώσω, διότι οι εμπειρίες και οι γνώσεις ιου αδέκτητα με αυτούς τους σινταξιδιώτες, ήταν ιωεριωολιότερες. Γι' αυτό και ευχαριστώ ιρώητα αυτούς ιδιαίτερα.

Περατέρω θα ήθελα να εκφράσω ευχαριστίες:

- Στο ΑΠΚΥ και τους καθηγητές των τεσσάρων δεματικών ενοτήτων, ιου μου έδωσαν την ευκαιρία να να κάνω ακόμη ένα μεγάλο βήμα στον κόσμο της γνώσης σιμβάλλοντας στην ειδικότερη του στόχου μου. Η δια βίου μάθηση σιηαίνει ιωολύ ιωερσσότερα για τον άνθρωπο αυό κάωοιες ειδικιόλου γνώσεις και ένα αυλό τίτλο σιουδιών.

- Σου ειδικιόλουτα καθηγητή μου Κο Κατεκίδη Σάββα του Πανεπιστημίου Κίωρου, ειδικά για την ειδικοιωννία ιου αναιδιόξαμε για την καθοδήγηση και τη στήριξη του ιρωκειμένου να ολοκληρωθεί με ειδικιόη ή ιρωσωιάδεα μου αυή σιμβάλλοντας με τις σιμβουλές του στην όλη διαμόρφωση και εκιόνηση της ιθαρούσας διατριβής.

- Στην Εθνική Φρουρά, την διοίκηση αυής, για τα όσα μου ιρώσφερε και ιρωσφέρει μέχρι σήμερα ιδίως την ηδική σιμβωαράσταση της καθώς και



για τη δευτική ανταπόκριση και έκκριση από την Ηγεσία της, ώστε να μπορέσω να υφραματοποιήσω την αυταράιτη έρευνα όδως ειδήσης και σε όδους ευναδέλφους (Αξιωματικούς και Υδαξιωματικούς) ανταποκρίθηκαν υρόδυμα και ευμετείχαν στη διεξαγωγή της έρευνας.

- Θα ήταν φυσικά υαράλεμη να μη εκφράσω τις θερμότερές μου ευχαριστίες στους αφανείς ήρωες αυτού του ταξιδιού στη γνώση, το οικογενειακό μου υεριβάλλον υου ήταν δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου στο ΑΠΚΥ, στηρίγοντας και ενδυναμώνοντας με σε κάθε δυσκολία και ταυτόχρονα μου επέτρευαν να μη τους αφερώνω τον χρόνο υου δικαιούνται κατανοώντας την αυουσία μου υροκεμένου ο καρδιάς της μεγάλης μου υροσιδάδεις αυτής να είχε ευτυχές τέλος. Σε αυτούς αφερώνω από καρδιάς το υαρόν υόνημα γιατί όδως μου έλεξαν από την αρχή των μαθητικών μου χρόνων οι αγαυητοί γονείς μου, «Αν δεν φυτέψουμε το δέντρο της γνώσης όταν είμαστε νέοι, δεν θα μας δώσει τον υσκιο του όταν θα έχουμε γεράσει.»

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

### 1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος της διατριβής

Η ηγεσία αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα - κλειδί για την όποια επιτυχία, οπουδήποτε, οποτεδήποτε και σε όλες τις εκφάνσεις των ανθρώπινων δραστηριοτήτων αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και ανάπτυξη των. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων – οργανισμών και για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Επιπλέον, σε κάθε κοινωνική οργάνωση, μικρή ή μεγάλη, τυπική ή άτυπη η ηγεσία αποτελεί μια από τις παραμέτρους που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία της, τη λειτουργία της και την εξέλιξη της. Βασική επιδίωξη της είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης, ώστε να τείνουν προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της με θεμέλιο τη θέληση των ατόμων και όχι τον καταναγκασμό. Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων και των ομάδων, η πείθω, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση και η δημιουργία οράματος.

Εξίσου σημαντική και καθοριστική είναι η συμβολή και σημασία της στις Ένοπλες Δυνάμεις μιας και αποτελεί το θεμέλιο και αναπόσπαστο στοιχείο για την επιτυχή εκτέλεση της αποστολής τους, αφού ο στρατιωτικός ηγέτης σαν από μηχανής θεός σε όλα τα επίπεδα, καλείται να δώσει λύσεις, να εμπνεύσει και να πείσει τους υφισταμένους του, ότι όταν απαιτηθεί θα πρέπει όλοι μαζί να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους, να επιβιώσουν, να νικήσουν και αν χρειαστεί να θυσιάσουν τη ζωή τους για την πατρίδα.

Η σχεδόν πλήρης ανατροπή του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο ενεργούν οι ΕΔ σε περιπτώσεις κρίσεων και στον πόλεμο, καθιστούν την άσκηση της ηγεσίας έργο δύσκολο και ανάγουν την ποιότητα του ηγήτορος σε κορυφαίο παράγοντα αποτελεσματικότητας. Εδώ ως μη μας διαφεύγει η διαπίστωση του Carl Van Clausewitz (1780-1831): «Στις περισσότερες των περιπτώσεων τους ήρωες τους δημιουργεί η ανικανότητα των ηγητόρων».

Το θέμα που θα απασχολήσει την παρούσα διπλωματική εργασία αναφέρεται στις «*Ηγετικές ικανότητες των στελεχών της Εθνικής Φρουράς*».

## **1.2 Σκοπός - Θέση διατριβής**

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 πολλαπλασιαστή 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 ψηλά 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.

Ο κεντρικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, 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, να βοηθηθεί ο οργανισμός που εξετάζεται (Εθνική Φρουρά), στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων

στόχων του, μέσα από την ανάπτυξη και βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών.

Η ανάληψή της αποσκοπεί στην κατάκτηση δύο στόχων.

Ο ακαδημαϊκός της στόχος είναι η εκτενής εξέταση των θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας, η επιλογή και εφαρμογή του πλέον κατάλληλου από αυτά, ώστε μέσα από πρωτογενή έρευνα, να ανιχνευθεί η υπάρχουσα κατάσταση των ηγετικών ικανοτήτων και να εντοπισθούν τα σημεία παρέμβασης. Ακόμα να αναπτυχθεί το θεωρητικό υπόβαθρο, ώστε να κατανοηθεί από όλους, η σημαίνουσα θέση του ηγέτη στο στρατιωτικό περιβάλλον.

Ο επαγγελματικός της στόχος, αναφέρεται στη θεσμοθέτηση των βάσεων, ώστε μέσα από πρακτικές συμβουλές και προτάσεις, να αναπτυχθούν οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων θα συμβάλλει στην προσωπική εξέλιξη και συναισθηματική ισορροπία του στελέχους. Θα γίνει αποδεκτός από τους ανθρώπους του και θα τους οδηγεί αποτελεσματικότερα. Έτσι θα συμβάλλει στην εξέλιξη της ομάδας του και κατ' επέκταση στην επιτυχία του οργανισμού.

### **1.3 Περιγραφή γενικής μεθοδολογίας - Συνοπτική παρουσίαση κεφαλαίων**

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται η εισαγωγή στο αντικείμενο που πραγματεύεται η διπλωματική. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στο χώρο των οργανισμών - επιχειρήσεων χωρίς να αφήνουν ανεπηρέαστο και τον τομέα των Ενόπλων Δυνάμεων και οι λόγοι που εμποδίζουν την προσαρμογή των στελεχών σε αυτές. Αναφέρεται ο σκοπός ανάληψης της διπλωματικής εργασίας, καθώς και οι στόχοι που τέθηκαν για την ολοκλήρωσή της. Τόσο ο ακαδημαϊκός στόχος, όσο και ο επαγγελματικός. Ο σκοπός λοιπόν της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να βοηθηθεί ο οργανισμός που εξετάζεται, στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του, μέσα από την ανάπτυξη και βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών. Ο ακαδημαϊκός της στόχος είναι η δόμηση του θεωρητικού υποβάθρου της ηγεσίας, ο δε

επαγγελματικός της στόχος, αναφέρεται στη θεσμοθέτηση των βάσεων, ώστε μέσα από πρακτικές συμβουλές και προτάσεις, να αναπτυχθούν οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην ηγεσία. Δίνεται ο ορισμός της και περιγράφονται οι προϋποθέσεις της. Καταρρίπτονται οι διάφοροι μύθοι που αναφέρονται σε αυτήν. Παρουσιάζονται οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που αυτή απαιτεί και τέλος γίνεται μια σύγκριση ανάμεσα στην ηγεσία και στη διαχείριση (management).

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο χτίζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της ηγεσίας, με την επισκόπηση των κύριων μοντέλων της. Η θεωρία εστιάζεται περισσότερο στο μοντέλο του Kouzes, το οποίο και επιλέγεται για την εφαρμογή του στην πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιείται. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιγράφεται εκτενώς, με τις πέντε θεμελιώδεις πρακτικές (διαστάσεις) και τις δέκα προτάσεις προς τον ηγέτη, που ο συγγραφέας προτείνει.

Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιγράφεται το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται και επιχειρούν οι Κυπριακές Ένοπλες Δυνάμεις. Αναπτύσσεται το επιχειρησιακό της έργο και γίνεται αναφορά στις ιδιαιτερότητες της όσο αφορά την ενάσκηση της ηγεσίας σε σχέση με τους υπολοίπους δημοσίους οργανισμούς.

Το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιέχει το τμήμα της έρευνας. Στο αρχικό τμήμα του, πραγματοποιείται μια εισαγωγή στη θεωρία και αναφέρονται οι κυριότερες στατιστικές μέθοδοι, οι τύποι έρευνας, η δειγματοληψία, οι πηγές και τρόποι συλλογής δεδομένων και περί του ερωτηματολογίου. Το δεύτερο τμήμα του εστιάζεται στα στοιχεία της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τον συγγραφέα. Περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και ο εμπλουτισμός του σε κάθε διάσταση με 3-4 ερωτήσεις, ώστε να καταστεί πληρέστερο και να εναρμονισθεί με την ελληνική πραγματικότητα. Επίσης οι τομείς που αποτέλεσαν το ενδιαφέρον της (της έρευνας) και οι στατιστικές μέθοδοι και εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των στοιχείων.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας. Καταρχήν παρατίθενται τα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος (ηλικία κλπ), γίνονται διασταυρώσεις σε συνδυασμούς αυτών (φύλο με μορφωτικό επίπεδο κλπ) και,

σχολιάζονται συνοπτικά. Έπειτα συγκρίνονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα στις πέντε διαστάσεις (θεμελιώδεις προτάσεις) του μοντέλου. Συγκεκριμένα συγκρίνεται κάθε διάσταση με τις ερωτήσεις που την απαρτίζουν και συγκρίνονται και οι πέντε διαστάσεις μεταξύ τους. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράθεση των διαστάσεων που η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης, κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις που δόθηκαν, σε σχέση με κάποιο ποιοτικό χαρακτηριστικό (π.χ. ηλικία).

Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα, στα οποία οδηγήθηκε ο συγγραφέας με την παρατήρηση και την ανάλυση των στοιχείων.

Παρατηρούνται οι διαστάσεις που σημειώθηκε υστέρηση και ακολουθούν η ερμηνεία και η κριτική ανάλυση των συμπερασμάτων. Επιγραμματικά αναφέρεται ότι οι σημαντικότερες υστερήσεις των στελεχών σημειώθηκαν στη διάσταση της «πρόκλησης της διαδικασίας» και σε αυτήν της «ενθάρρυνσης των μελών της ομάδας». Στην δεύτερη μάλιστα καταγράφηκαν και στατιστικώς σημαντικές διαφορές, ανάλογα με κάποια χαρακτηριστικά του στελέχους (εργασιακή εμπειρία, άτομα που απαρτίζουν την ομάδα του).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τι είναι η ηγεσία - Προϋποθέσεις της

### 2.1 Εισαγωγή

Στο σημείο αυτό, είναι σκόπιμο να γίνει μια προσπάθεια ορισμού του τι είναι ηγεσία, να αναφερθούν οι ηθικοί της στόχοι, να ορισθούν οι ικανότητες που απαιτούν η εφαρμογή και ανάπτυξη της, να καταρριφθούν μύθοι και δοξασίες γύρω από αυτήν και τέλος, να γίνει μια σύγκριση μεταξύ αυτής (της ηγεσίας) και της διαχείρισης (management). Τέλος, αναλύονται οι πηγές δύναμης του ηγέτη, από τις οποίες αντλεί τη δύναμη να επηρεάζει τους άλλους και να τους κατευθύνει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (οργανισμού).

Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας των εκδόσεων Πατάκη, ο ορισμός της ηγεσίας είναι: "(ουσ.) αρχηγία, καθοδήγηση, και αυτοί που την ασκούν (η ηγεσία του στρατού, του κόμματος κτλ.)<sup>1</sup>"

Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες. Να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις.

Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη, είναι ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος.

Η αναζήτηση της ηγεσίας είναι πρώτιστα μια εσωτερική αναζήτηση, μια αναζήτηση ώστε να ανακαλύψει ο ηγέτης ποιος είναι πραγματικά.

Η ηγεσία κινείται στην επίτευξη υψηλών στόχων. Υπάρχουν τέσσερις ηθικοί στόχοι γι' αυτήν:

- 1) Απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμισμού
- 2) Εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου και της κοινότητας
- 3) Υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών της κοινότητας

<sup>1</sup> "Σύγχρονο Λεξικό της Νεοελληνικής γλώσσας", Εκδόσεις Πατάκη, 1996

#### 4) Ενστάλαξη στα άτομα μια αίσθησης πρωτοβουλίας και ευθύνης

Θα μπορούσε να λεχθεί, ότι ο ηγέτης είναι ειδικός στο να διευθύνει ανθρώπους με σκοπό τη δημιουργία κλίματος, μέσα στο οποίο μια ομάδα θα μπορεί ν' αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων της.

Οι άνθρωποι συχνά προβληματίζονται εάν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται; Αποτελεί θέμα κρίσεως. Η εμπειρία διδάσκει ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο αφομοιώσιμων ικανοτήτων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν, προς αυτήν την κατεύθυνση. Πολλές ηγετικές ικανότητες διδάσκονται στην τάξη. Αλλά η εκπαίδευση από μόνη της είναι ανεπαρκής. Τις περισσότερες ικανότητες ο ηγέτης τις αποκτά από την εμπειρία και από τη σχέση του με τους άλλους ανθρώπους. Προσπαθεί, επιτυγχάνει, αποτυγχάνει, μαθαίνει από τα λάθη του. Είναι ενθουσιώδης και συμμετέχει στην αλλαγή.

Η ηγεσία είναι μια τέχνη και, σαν τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης αν γίνει στερεότυπη παύει να είναι τέχνη, αλλά απλώς ένα αριθμημένο πανομοιότυπο, έτσι και η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιορισθεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής<sup>2</sup>.

Πιο απλά, η μοναδική εκπαίδευση για την ηγεσία είναι η ίδια η ηγεσία. Δεν μπορείς να γίνεις ηγέτης με το να είσαι βοηθός ή αναπληρωτής ενός ηγέτη.

Το ερώτημα είναι τι ικανότητες απαιτεί τελικά η ηγεσία;

Ο Peter F. Drucker έγραψε για το θέμα: "*...Η ηγεσία απαιτεί βασικές ικανότητες. Και τίποτα δεν είναι πιο δύσκολο να καθοριστεί, τίποτα δεν είναι πιο δύσκολο να αλλάξει, όσο οι βασικές ικανότητες*<sup>3</sup>".

Σε επόμενη παράγραφο του κεφαλαίου (παρ. 2.2) επιχειρείται ο ορισμός των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που πρέπει ο ηγέτης να διαθέτει.

<sup>2</sup> Κωστούλας Γ.Ι., "Μάνατζμεντ Α-Ω", Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, 1996

<sup>3</sup> Kouzes J.-Posner P., "The leadership challenge, how to get extraordinary things done in organizations", Εκδόσεις Jossey-Bass, 1987



## **2.1 Πρόκληση της ηγεσίας - Μύθοι και πραγματικότητα**

Η πρόκληση της ηγεσίας αναφέρεται στον τρόπο που οι ηγέτες μετατρέπουν τις προκλήσεις σε επιτυχίες. Οι προκλήσεις για αλλαγή είναι καθημερινές. Καθημερινές λοιπόν είναι και οι ευκαιρίες για ηγεσία που είναι διαθέσιμες για όλους.

Συνήθως οι αρχές που διδάσκονται για την ηγεσία αφορούν προκαταλήψεις και μύθους. Το πρώτο που πρέπει να κάνει ένας ηγέτης είναι να απελευθερωθεί από αυτές τις προκαταλήψεις, γιατί δυσχεραίνουν το έργο του.

Συχνά η αντίληψη για τον ηγέτη, τον παρουσιάζει σαν έναν υπεράνθρωπο χωρίς ελαττώματα, που μαγνητίζει οπαδούς με τις θαρραλέες και γεμάτες αυταπάρνηση πράξεις του. Στην πραγματικότητα ο ηγέτης μαγνητίζει λόγω του σεβασμού που τον διακατέχει για τις φιλοδοξίες και τις αξίες των άλλων. Γιατί στρέφει την προσοχή τους σε ένα μακροπρόθεσμο μελλοντικό προσανατολισμό. Γιατί κοιτάζει πέρα από τον ορίζοντα του παρόντος.

Ο πραγματικός ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά άνθρωπος της δράσης, όπως πιστεύουν πολλοί. Μάλλον είναι ένας πνευματικός άνθρωπος, με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη πνευματικός, μια ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής, που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες. Ο ηγέτης δεν είναι απλώς μια χαρισματική και πολλές φορές δημαγωγική προσωπικότητα.

Μια νέα λαογραφία που αναπτύσσεται για την ηγεσία δέχεται ότι οι ηγέτες είναι χαρισματικοί και οραματιστές, διαθέτουν δυνάμεις που τους επιτρέπουν να προβλέπουν το μέλλον με τρόπο αλάνθαστο. Δυνάμεις που δεν τις διαθέτουν όλοι. Σαφώς ο ηγέτης πρέπει να έχει ένα όραμα, μια αίσθηση της κατεύθυνσης, αλλά αυτό σε καμία περίπτωση δεν προϋποθέτει διορατικό χάρισμα.

Προκειμένου να γίνει περισσότερο αντιληπτό τι εννοείται με την έννοια όραμα, θα αναφερθεί μια χαρακτηριστική δήλωση του Akio Morita, προέδρου της Sony Corporation, όταν κάποια στιγμή του ζητήθηκε να εξηγήσει την επιτυχία της εταιρίας του: *"Χάρη στη φαντασία και την τόλμη από την ημέρα που δημιουργήσαμε με τον Masarou Imbouka την εταιρία στον τρίτο όροφο ενός βομβαρδισμένου καταστήματος στο Τόκιο με \$500 κεφάλαιο, στόχος μας ήταν η κατάκτηση της παγκόσμιας αγοράς"*.

Αυτό ήταν το όραμα των Akio Morita και Masarou Imbouka για την εταιρία τους. Το όραμα επίσης μπορεί να γεννηθεί από την αρχική σκέψη του ηγέτη, αλλά να αντιπροσωπεύσει την έμπνευση κάποιου άλλου και να υιοθετηθεί από τον ηγέτη.

Η παραδοσιακή διοικητική διδασκαλία δέχεται ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι απόμακρος, αόρατος, απεγάδιαστος. Ακόμα ότι η εργασία της διαχείρισης (management) είναι πρωτίστης σημασίας. Οι έλεγχοι των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου, των χρημάτων, των υλικών και των ανθρώπων, παίζουν τον κύριο ρόλο. Όμως το management δεν μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες. Το μόνο που μπορεί να κάνει είναι, να δημιουργήσει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι ηγετικές ποιότητες μπορούν να λάμψουν και να γίνουν αποτελεσματικές.

Οι ηγέτες ξέρουν ότι όλοι οι πόροι είναι δυνατόν να διαχειρισθούν εκτός από τους ανθρώπινους. Οι άνθρωποι πρέπει να οδηγηθούν. Ο ηγέτης δεν ελέγχει. Αφήνει τους ανθρώπους του να ενεργήσουν και να αναπτυχθούν.

Ο μύθος της ηγεσίας αναφέρει ότι αυτή ενδιαφέρεται μόνο για την κορυφή. Οι αποτελεσματικότεροι ηγέτες όμως φροντίζουν βαθιά για όλους και συχνά λειτουργούν ως οικογένεια με τους ανθρώπους τους.

Η παράδοση προτείνει ότι ο ηγέτης κατευθύνει με τις διαταγές του, την έκδοση ντιρεκτίβων και διαδικασιών. Γνωρίζουμε όμως ότι οι πράξεις των ηγετών είναι πολύ πιο αποτελεσματικές από τις λέξεις τους. Η αξιοπιστία της δράσης είναι ο καθοριστικός παράγοντας για το εάν ο ηγέτης θα ακολουθηθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου. Ο ηγέτης πρέπει να είναι ενεργητικός και ενθουσιώδης. Ο δυναμισμός αυτός προέρχεται από μια ισχυρή πίστη σε ένα σκοπό και μια προθυμία να εκφραστεί η πεποίθηση αυτή.

Ο μεγαλύτερος μύθος υποθέτει ότι όταν κάποιος βρίσκεται στην κορυφή καθίσταται αυτομάτως και ηγέτης. Η ηγεσία δεν είναι μια θέση ή μια διαδικασία. Είναι όλο το φάσμα των δεξιοτήτων και δυνατοτήτων που περιλαμβάνει το management. Όπως προαναφέρθηκε όμως, η ηγεσία ξεκινά από το σημείο που η διαχειριστική εργασία τελειώνει. Εκεί όπου τα συστήματα ανταμοιβών και τιμωριών, ελέγχου και αξιολόγησης, δίνουν τόπο στην καινοτομία, την ακεραιότητα του χαρακτήρα και το θάρρος των πεποιθήσεων.

## **2.2 Ικανότητες και χαρακτηριστικά που απαιτεί η ηγεσία**

Στο σημείο αυτό θα γίνει προσπάθεια να αποκρυσταλλωθούν σύμφωνα με την βιβλιογραφία και με βάση έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, χαρακτηριστικά και ικανότητες που απαιτούνται από τον ηγέτη.

Σύμφωνα με αυτά, ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει:

- ❖ Υψηλό βαθμό προσωπικής αξιοπιστίας.
- ❖ Αποτελεσματικότητα στην ικανοποίηση των σχετικών με το στόχο απαιτήσεων.
- ❖ Αποτελεσματικότητα στην αντιπροσώπευση της ομάδας του, απέναντι στη διοίκηση.
- ❖ Ικανότητα να οδηγεί ανθρώπους.
- ❖ Τόλμη. Να μη διστάζει να δοκιμάσει και να κάνει λάθος. Να είναι πάντα ένας εθελοντής. Η πρώτη συνταγή για την επιτυχημένη ηγεσία, είναι η διεύρυνση της εμπειρίας.
- ❖ Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Από όλες τις πιθανές σχέσεις του ηγέτη, αυτές που επηρεάζουν περισσότερο τις σταδιοδρομίες είναι οι σύμβουλοί του, οι προϊστάμενοι και οι ομόβαθμοί του.
- ❖ Ενδιαφέρον για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση. Ο ηγέτης είναι απαραίτητο να αφιερώνει συστηματικά χρόνο σε προσωπικά σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Η ηγεσία είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης, μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών. Η πλήρης εικόνα της ηγεσίας μπορεί να αποκρυσταλλωθεί μόνο εάν ερωτηθούν οι οπαδοί τι αναζητούν και τι θαυμάζουν στον ηγέτη.

Η πλειοψηφία θαυμάζει τους ηγέτες που διακρίνονται από:

1. Τιμιότητα. Σε σχέση με όλα τα χαρακτηριστικά, η τιμιότητα έχει τη μεγαλύτερη συχνότητα επιλογής από τους οπαδούς στις έρευνες που έχουν γίνει παγκόσμια. Τελικά εάν πρόκειται να ακολουθήσουμε κάποιον στη μάχη ή στην αίθουσα συνεδριάσεων επιθυμούμε να είμαστε σίγουροι ότι είναι αντάξιος της εμπιστοσύνης μας. Θέλουμε να ξέρουμε ότι είναι ειλικρινής και διαθέτει ήθος. Ότι διαθέτει ακεραιότητα χαρακτήρα. Δυστυχώς τα αποτελέσματα έρευνας μεγάλου βεληνεκούς που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α. το 1985 κατέδειξε ότι μόνο το 32% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι τα ανώτατα στελέχη των εταιριών είναι έντιμα. Το 55% θεωρούσε ότι τα ανώτατα εταιρικά στελέχη δεν είναι έντιμα. Διαπιστώνεται λοιπόν ένα χάσμα μεταξύ αυτού που θαυμάζουμε και αυτού που το κοινό λαμβάνει. Η γνώμη αυτή των ερωτηθέντων, σχηματίστηκε από τη συμπεριφορά του ηγέτη. Ο μόνος τρόπος προκειμένου να διαπιστωθεί από τους οπαδούς η τιμιότητα κάποιου είναι η παρατήρηση της συμπεριφοράς του. Η απαίτηση που υπάρχει από τον ηγέτη είναι, να είναι συνεπής στις υποσχέσεις και στα έργα του. Η τιμιότητα σχετίζεται επίσης με την ηθική. Εκτιμάμε τους ανθρώπους που έχουν σημαντικές ηθικές αξίες και τις σέβονται.

2. Ικανότητα. Προκειμένου να ακολουθήσουμε κάποιον πρέπει να πιστέψουμε ότι ξέρει τι κάνει. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι είναι ικανός και αποτελεσματικός. Εάν αμφιβάλουμε για τις ικανότητες του ηγέτη είναι απίθανο να στρατολογηθούμε στο όραμά του. Η ικανότητα ηγεσίας δεν αφορά απαραίτητα στις τεχνικές δυνατότητες του ηγέτη. Η καθολική προσδοκία βέβαια είναι ότι διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες. Αυτό όμως που θα καταδείξει εάν ο ηγέτης είναι ικανός, είναι η δυνατότητά του να προκαλέσει, να εμπνεύσει, να επιτρέψει, να διαμορφώσει και να ενθαρρύνει. Η προσδοκώμενη ικανότητα του ηγέτη φαίνεται να ποικίλλει ανάλογα με τη θέση του στην επιχείρηση. Επί παραδείγματι, όσο ψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται ο ηγέτης, οι οπαδοί απαιτούν να δουν απτά δείγματα των ικανοτήτων του στο στρατηγικό προγραμματισμό και τη χάραξη πολιτικής. Η ικανότητα του ηγέτη να λειτουργήσει είναι αναγκαία συνθήκη, όχι όμως και ικανή. Ο ηγέτης πρέπει να προσδώσει προσθετική αξία στην θέση.

3. Προνοητικότητα. Από τους ηγέτες αναμένεται να έχουν αίσθηση της κατεύθυνσης και μακροπρόθεσμο όραμα. Ο ικανός ηγέτης πρέπει να ξέρει που πηγαίνει. Πρέπει να μπορεί να προβλέψει το μέλλον της επιχείρησης. Λέγοντας προνοητικό, οι άνθρωποι δεν εννοούν τη μαγική δυνατότητα πρόγνωσης. Εννοούν τη δυνατότητα να τεθεί ή να επιλεγεί ένας επιθυμητός προορισμός. Το όραμα του ηγέτη αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης. Οι οπαδοί απαιτούν ο ηγέτης να έχει έναν προσανατολισμό στο μέλλον, καθορισμένο με σαφήνεια. Θέλουν να ξέρουν πως θα είναι η επιχείρηση όταν κατακτήσει το στόχο της σε έξι μήνες ή σε έξι χρόνια. Θέλουν να περιγραφεί λεπτομερώς ώστε να καταλάβουν πότε θα φθάσουν εκεί και να επιλέξουν την κατάλληλη διαδρομή ώστε να φθάσουν.

4. Εμπνευση. Δεν είναι αρκετό για τον ηγέτη να έχει όραμα για το μέλλον. Πρέπει να έχει την ικανότητα να το μεταδώσει, με τρόπο που ενθαρρύνει τους οπαδούς να το ακολουθήσουν και να παλέψουν για την πραγμάτωσή του. Οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν ότι η εργασία τους δεν εξαντλεί τα πνευματικά τους όρια. Είναι πολύ σημαντικό να τους δοθεί η αίσθηση ενός σημαντικού σκοπού, μιας αξίας πέρα από την καθημερινή ρουτίνα. Ο ενθουσιασμός και η θετική σκέψη, μπορούν να μεταβάλλουν τη φύση οποιασδήποτε εργασίας στην αντίληψη του εργαζομένου. Σε τελική ανάλυση, οι ηγέτες είναι αυτοί που θα εμπνεύσουν την εμπιστοσύνη των ανθρώπων στην ισχύ του στόχου. Ο ενθουσιασμός του ηγέτη επισημαίνει την προσωπική του δέσμευση για την συνέχιση του οράματος. Εάν ο ίδιος δεν επιδεικνύει ενθουσιασμό, πως θα το κάνουν οι άνθρωποί του;

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε μια λέξη: αξιοπιστία. Οι άνθρωποι πρέπει να είναι σε θέση να πιστέψουν στο ηγέτη τους. Πρέπει να πιστέψουν ότι αξίζει την εμπιστοσύνη τους, ότι διαθέτει την ικανότητα να οδηγήσει, ότι έχει ενθουσιασμό για το όραμα και ότι διαθέτει μια ισχυρή φιλοσοφία. Με την καθοδήγηση αυτού του ηγέτη, είναι περήφανοι σαν μέλη της ομάδας και αισθάνονται το στόχο προσωπική τους υπόθεση.

Εν ολίγοις, οι άνθρωποι αποζητούν τους ηγέτες που είναι αξιόπιστοι και έχουν σαφή αίσθηση της πορείας.

Τους ανθρώπους που γνωρίζουν ότι τα μεγάλα όνειρα δε γίνονται πραγματικότητα μέσω των ενεργειών ενός ανθρώπου. Πραγματώνονται μέσα από τα αποτελέσματα των ανθρώπων που απαιτήθηκαν για να δημιουργήσουν, να προωθήσουν και να υποστηρίξουν το όραμα. Η συμμετοχή είναι το ύψιστο αγαθό στην κατάκτηση της κορυφής.

Δεν πρέπει να λησμονηθεί ότι οι ηγέτες βρίσκονται σε μια κάπως αδέξια θέση. Απαιτείται από αυτούς να είναι αξιόπιστοι, αλλά παράλληλα όλοι συμβάλλουν στην υπονόμηση της αξιοπιστίας τους. Η αξιοπιστία είναι μία από τις σκληρότερες ιδιότητες και ταυτόχρονα, μία από τις πιο εύθραυστες. Κερδίζεται βήμα-βήμα, με πολύ σκληρό και συνεπή αγώνα. Αλλά μπορεί να χαθεί στην πιο σύντομη στιγμή, από ένα ανεπαίσθητο ολίσθημα. Εάν η αξιοπιστία χαθεί, είναι σχεδόν αδύνατο να επανακτηθεί. Η αξιοπιστία κερδίζεται από τη διαδρομή του ηγέτη. Ο ηγέτης έχει επίγνωση του ότι η συμπεριφορά τους διαμορφώνει τη γνώμη των ανθρώπων για το άτομό τους. Η αξιοπιστία είναι το θεμέλιο που θα χτισθεί το όραμα.

### **2.3 Management versus Leadership**

Σε αρκετές περιπτώσεις οι λέξεις «ηγεσία» και «μάνατζμεντ» θεωρούνται ως συνώνυμες, αλλά στην πραγματικότητα έχουν διαφορετικό νόημα. Δηλαδή, όποιος είναι μάνατζερ δεν σημαίνει ότι είναι και ηγέτης και το αντίθετο.

Για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ έχουν εκφραστεί διάφορες απόψεις. Κάποιοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, άλλοι ότι ηγεσία και μάνατζμεντ είναι δύο τελείως διαφορετικές λειτουργίες και άλλοι ότι το μάνατζμεντ είναι μέρος της ηγεσίας. Μια κοινή άποψη είναι ότι ηγεσία και μάνατζμεντ είναι δύο διακριτές λειτουργίες και η σχέση που υπάρχει μεταξύ τους είναι ότι το μάνατζμεντ αποτελεί μέρος της ηγεσίας, αλλά σε πολλές περιπτώσεις η ηγεσία μπορεί να υπάρχει και μόνη της και να μην συνδέεται με τη λειτουργία του μάνατζμεντ. Δηλαδή, η ηγεσία είναι έννοια πιο πλατιά από τη διοίκηση, αφού ο στόχος της διοίκησης περιορίζεται στην επίτευξη στόχων. Είναι δυνατόν ένα άτομο να είναι αποτελεσματικός ηγέτης αλλά να μην είναι καλός μάνατζερ.

Ο John Kotter, καθηγητής στο Harvard Business School, αναφέρει ότι «το μάνατζμεντ συμπληρώνει την ηγεσία, αλλά δεν την αντικαθιστά»<sup>4</sup>.

Το μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου με τη βοήθεια άλλων ατόμων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και μπορεί να θεωρηθεί ως η λειτουργία που κάνει τα άτομα να εργάζονται σε έναν καλά δομημένο οργανισμό με συγκεκριμένους ρόλους. Το ενδιαφέρον του μάνατζερ επικεντρώνεται στην επίλυση βραχυπρόθεσμων προβλημάτων.

Η ηγεσία δίνει έμφαση στη διαπροσωπική συμπεριφορά των ατόμων σε ένα ευρύτερο πεδίο. Η ηγεσία δεν έχει απαραίτητα κάποια θέση στην ιεραρχική δομή του οργανισμού και σχετίζεται με την επιθυμία και τον ενθουσιασμό των υποστηρικτών του ηγέτη. Ο ηγέτης επηρεάζει τα άτομα και επιφέρει μακροπρόθεσμες αλλαγές στη συμπεριφορά τους.

Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία προγραμματισμού και ελέγχου για την επίλυση προβλημάτων, ενώ η ηγεσία είναι η διαδικασία που θέτει κατευθύνσεις για τη βελτίωση των καταστάσεων. Ο μάνατζερ εκτελεί το διοικητικό του έργο, ενώ ο ηγέτης συμπεριφέρεται. Οι λέξεις που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ και την ηγεσία είναι αντίστοιχα οι ακόλουθες: επιστήμη-τέχνη, λογική-συναίσθημα, παρόν-μέλλον, ασφάλεια-ρίσκο, προγραμματισμός-καθορισμός κατευθύνσεων, αντικειμενικότητα-υποκειμενικότητα, ρύθμιση-αλλαγή, αποδοτικότητα Τc (&-αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην ηγεσία και το μάνατζμεντ όσον αφορά τη συμπεριφορά για την επίτευξη στόχων, την αντίληψη για την εργασία, τις σχέσεις με τους άλλους και την ανάπτυξη. Όσον αφορά την επίτευξη στόχων, οι μάνατζερς τους βλέπουν απρόσωπα και έχουν μια παθητική συμπεριφορά απέναντί τους, ενώ οι ηγέτες υιοθετούν μια προσωπική και ενεργητική συμπεριφορά που δείχνει το όραμά τους.

Όσον αφορά την εργασία, οι μάνατζερς τη βλέπουν σαν μια διαδικασία που περιλαμβάνει την εφαρμογή στρατηγικών, τη λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό, τη

---

<sup>4</sup> Mileman Patrick & Spacie Keith, “Transforming corporate leadership”, Pitman, 1996, σελ. 17

διαπραγμάτευση και την ανταμοιβή, δηλαδή οι μάνατζερς διοικούν, επαναλαμβάνουν, διατηρούν. Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες βλέπουν την εργασία ως μια ευκαιρία για την ανάπτυξη νέων προοπτικών για την επίλυση προβλημάτων και διάδοσης των ιδεών τους με τρόπο που να εμπνέει, δηλαδή οι ηγέτες πρωτοτυπούν, δημιουργούν, αναπτύσσουν. Με άλλα λόγια, οι μάνατζερς κάνουν τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο, ενώ οι ηγέτες κάνουν διαφορετικά πράγματα. Για να κάνουν τα άτομα να δεχτούν τις λύσεις που προτείνουν, οι μάνατζερς συνεργάζονται συνεχώς μαζί τους για να εξομαλύνουν τις συγκρούσεις, ενώ οι ηγέτες δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον, ώστε τα άτομα να εργάζονται σε αυτό με προθυμία και ενθουσιασμό. Στις σχέσεις τους με τους άλλους οι μάνατζερς διατηρούν ένα επίπεδο χαμηλής συναισθηματικής ανάμειξης, ενώ οι ηγέτες προκαλούν έντονα συναισθήματα στους υποστηρικτές τους, θετικά ή αρνητικά.

Το μάνατζμεντ σχετίζεται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον έλεγχο και την επίτευξη των σχεδίων με διαδικασίες όπως ο σχεδιασμός της οργανωσιακής δομής και του προσωπικού.

Η ηγεσία καθορίζει κατευθύνσεις, αναπτύσσει όραμα για το μέλλον και στρατηγικές για την επίτευξή του, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην επικοινωνία, την παρακίνηση, την ενδυνάμωση και τη δημιουργία αλλαγών σε ανθρώπους και σε συστήματα για την επίτευξη του οράματος. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ηγεσία δημιουργεί και αλλάζει κουλτούρες, ενώ το μάνατζμεντ αναπτύσσεται μέσα σε αυτές.

Ο Watson περιγράφει τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ με τα 7-S της οργανωσιακής δομής.

Τα 7-S είναι: στρατηγική (strategy), δομή (structure), συστήματα (systems), στιλ (style), προσωπικό (staff), ικανότητες (skills) και κοινοί στόχοι (shared values).

Ο Watson θεωρεί ότι το μάνατζμεντ βασίζεται στη στρατηγική, τη δομή και τα συστήματα ενώ η ηγεσία βασίζεται στο στιλ, στο προσωπικό, στις ικανότητες και στους κοινούς στόχους<sup>5</sup>. Ακόμη, ο Watson πιστεύει ότι τα 7-S είναι αρμοδιότητες της ηγεσίας,

---

<sup>5</sup> Mullins Laurie, “Management and organizational behavior”, Prentice Hall, 1991, σελ. 255



γιατί οι μάνατζερς δεν έχουν την ικανότητα να πετύχουν τέλεια εφαρμογή και των εφτά παραγόντων για την επίτευξη υψηλής επιχειρησιακής αποδοτικότητας.

Παρά τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ τους που αρκετές φορές δυσκολεύει τη διάκρισή τους σε ξεχωριστές δραστηριότητες. Το επάγγελμα του μάνατζερ απαιτεί την ικανότητα της ηγεσίας και για να είναι κάποιος αποτελεσματικός μάνατζερ είναι απαραίτητο να παίζει κάποιο ρόλο στην ηγεσία. Η ηγεσία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς υποστηρικτές και το να είναι κάποιος αποτελεσματικός μάνατζερ προϋποθέτει το επιτυχημένο μάνατζμεντ των ατόμων.

Επειδή το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι διαφορετικές έννοιες και παίζουν διαφορετικό ρόλο η καθεμιά είναι ανάγκη οι οργανισμοί να διαπιστώσουν αυτή τη διαφορά και να σχεδιάσουν ανάλογα την ανάπτυξή τους.

Στους στρατιωτικούς κύκλους υπάρχουν διαφωνίες για την σπουδαιότητα αυτών των ρόλων, δηλαδή κάποιιοι πιστεύουν ότι οι γραφειοκράτες θα εμποδίσουν τους ηγέτες να ηγηθούν, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι χωρίς έλεγχο, παράτολμοι ηγέτες θα σπαταλήσουν τους πόρους. Εν κατακλείδι καταλήγουμε όσο αφορά το στρατιωτικό επίπεδο ότι και οι δυο ρόλοι είναι εξίσου σημαντικοί, αλλά στο στρατό η ηγεσία έχει το προβάδισμα γιατί είναι κοινώς γνωστό ότι ο στρατιωτικός ηγέτης δεν ηγείται μηχανών αλλά ανθρώπων, και οι άνθρωποι χρειάζονται καθοδήγηση και όχι διαχείριση.

## **2.4 Οι πηγές δύναμης του ηγέτη**

Η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τα άτομα για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων εξαρτάται από τη δύναμη που έχει και ασκεί σε αυτά. Η δύναμη αυτή είναι σημαντική, όχι μόνο γιατί παρέχει τη δυνατότητα στον ηγέτη να επηρεάζει τους υφισταμένους, αλλά και επειδή του επιτρέπει να επηρεάζει και τους ανωτέρους του, αλλά και άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και καθορίζουν τη δύναμη του ηγέτη. Η δύναμη του ηγέτη είναι μια κοινωνική διαδικασία και εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο διαφορετικά άτομα μπορούν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις

πράξεις άλλων ατόμων. Η δύναμη του ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο τα άλλα άτομα αντιλαμβάνονται και αναγνωρίζουν αυτή τη δύναμη.

Η δύναμη του ηγέτη είναι εσωτερική (δεν αντλείται από την επιχείρηση) και αποτελεί προσωπική έκφραση του ηγέτη για τη δέσμευσή του για την εκπλήρωση του οράματος. Πιο συγκεκριμένα, δύναμη μπορεί να οριστεί η ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων με σκοπό να επιβάλλει τις επιθυμίες του.

Ο MaxWeber ορίζει τη δύναμη σαν «την πιθανότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να περάσει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση παρά την αντίσταση».

Ο Robbins δίνει έναν πιο λεπτομερειακό ορισμό: «όταν αναφερόμαστε στη δύναμη εννοούμε την ικανότητα επίδρασης ή ελέγχου του οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους. Αν το άτομο Α έχει δύναμη έναντι του ατόμου ή ομάδας Β, τότε ο Α μπορεί να επηρεάζει ορισμένες ενέργειες του Β έτσι ώστε τα αποτελέσματά τους να είναι ενδιαφέροντα για τον Α»<sup>6</sup>.

Η εξουσία είναι έννοια διαφορετική από τη δύναμη και ορίζεται σαν το δικαίωμα που έχει κάποιος να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία αποτελεί «νομιμοποιημένη δύναμη» (legitimate power) και προκύπτει από τη θέση του ατόμου στη διοικητική ιεραρχία.

Η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει, να διευθύνει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Συνεπώς, είναι κατανοητό ότι η ηγεσία είναι μια λειτουργία, ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Για το λόγο αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει καθώς και τις πηγές από τις οποίες τις αντλεί.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές πηγές δύναμης σε έναν οργανισμό. Η δύναμη του ηγέτη μπορεί να προέρχεται από τη θέση που κατέχει στον οργανισμό και η οποία είναι γνωστή ως δύναμη της θέσης και περιλαμβάνει τη νόμιμη εξουσία, τον έλεγχο πάνω στους πόρους και τις ανταμοιβές, τον έλεγχο πάνω στην τιμωρία, τον έλεγχο πάνω στις πληροφορίες και τον οικολογικό έλεγχο. Επιπλέον, η δύναμη του ηγέτη εξαρτάται από τα

<sup>6</sup> Μπουραντάς Δ., “Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά”, Team, 1992, σελ. 200

χαρακτηριστικά των διαπροσωπικών σχέσεων του ηγέτη και των υφισταμένων του. Η δύναμη αυτή είναι η προσωπική δύναμη και περιλαμβάνει τη δύναμη του ειδικού, τη σχέση φιλίας και πίστης και τα χαρίσματα του ηγέτη<sup>7</sup>. Οι παράγοντες αυτοί που καθορίζουν τη δύναμη του ηγέτη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με διάφορους τρόπους και αρκετές φορές είναι δύσκολο να διακριθούν.

Είναι λοιπόν σκόπιμο να εξεταστούν οι πηγές δύναμης που είναι δυνατό να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ένας ηγέτης:

1) Η δύναμη της θέσης (position power) :

➤ Η νόμιμη δύναμη ή εξουσία (legitimate power): Η νόμιμη δύναμη προέρχεται από τη θέση που κατέχει ο ηγέτης στην ιεραρχική δομή του οργανισμού και από την εξουσία που αντλεί από τη θέση αυτή. Η νόμιμη δύναμη βασίζεται στην αντίληψη των ατόμων ότι ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να τους επηρεάζει και να καθορίζει τις υποχρεώσεις τους που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση που κατέχουν στην επιχείρηση. Ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις, να χορηγεί εντολές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Η εξουσία περιλαμβάνει το δικαίωμα του ηγέτη να ασκεί έλεγχο στα χρήματα, τους πόρους, τον εξοπλισμό και τα υλικά και είναι απαραίτητη σε μεγάλους οργανισμούς, ώστε να λειτουργούν αυτοί αποτελεσματικά.

➤ Ο έλεγχος πάνω στους πόρους και τις ανταμοιβές (reward power): Η δύναμη αυτή προέρχεται κατά ένα μέρος από τη νόμιμη δύναμη και είναι η ικανότητα του ηγέτη να ελέγχει και να παρέχει ανταμοιβές στους εργαζομένους, ικανοποιώντας έτσι κάποιες ανάγκες τους. Όσο υψηλότερη θέση κατέχει ένα άτομο στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχει στην άσκηση ελέγχου πάνω στους πόρους σχετικά με την κατανομή τους. Ο έλεγχος πάνω στις ανταμοιβές είναι αυτός που γίνεται για τις υλικές ή ηθικές ανταμοιβές που απονέμονται στους εργαζόμενους και εξαρτάται όχι μόνο από τον έλεγχο πάνω στους πόρους αλλά και από την αντίληψη των εργαζομένων ότι αν πετύχουν κάποιο στόχο ο ηγέτης θα τους παρέχει την αντίστοιχη ανταμοιβή. Κάποιες μορφές της δύναμης ανταμοιβής είναι η δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να κάνει αυξήσεις στους μισθούς, να προσφέρει bonus ή άλλα οικονομικά

<sup>7</sup> Yukl Gary, "Leadership in organizations", Prentice Hall International Editions, 1989, σελ. 14-15

κίνητρα, να προσφέρει σε κάποιον καλύτερο γραφείο, να υποστηρίζει εκπαιδευτικά προγράμματα και να προσφέρει αναγνώριση.

➤ Ο έλεγχος πάνω στην τιμωρία ή την ποινή (coercive power): Είναι το δικαίωμα του ηγέτη να επιβάλλει τιμωρίες ή ποινές στους εργαζόμενους για διάφορα παραπτώματα ή όταν δεν συμμορφώνονται με προκαθορισμένες συμπεριφορές, ώστε να επηρεάσει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά τους. Αυτή η πηγή δύναμης βασίζεται στο φόβο της τιμωρίας και είναι η αντίθετη από τον έλεγχο πάνω στις ανταμοιβές. Μορφές τιμωρίας ή ποινής που χρησιμοποιεί ο ηγέτης είναι η άσκηση αυστηρής κριτικής και οι επιπλήξεις. Η εξουσία του ηγέτη να τιμωρεί διαφέρει ανάμεσα στους οργανισμούς και εξαρτάται από τον τύπο του οργανισμού. Συνήθως η χρήση τιμωρίας για τη συμμόρφωση των εργαζομένων δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

➤ Ο έλεγχος πάνω στις πληροφορίες: Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει την πρόσβαση του ατόμου σε σημαντικές πληροφορίες και τον έλεγχο και διανομή τους στους άλλους. Η πρόσβαση του ατόμου στις πληροφορίες εξαρτάται από τη θέση του στα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης. Ο ηγέτης έχει συνήθως μεγαλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες, οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες στους υφισταμένους. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αφορούν σημαντικά γεγονότα στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο ηγέτης που ελέγχει τη ροή των πληροφοριών έχει την ευκαιρία να τις μεταδώσει στους υφισταμένους του, να επηρεάσει τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά τους και να τους οδηγήσει σε συγκεκριμένες ενέργειες.

➤ Οικολογικός έλεγχος (ecological control): Είναι ο έλεγχος πάνω στο φυσικό περιβάλλον, την τεχνολογία και την οργάνωση της εργασίας. Ο χειρισμός αυτών των φυσικών και κοινωνικών συνθηκών επιτρέπει στο άτομο να επηρεάζει έμμεσα τη συμπεριφορά ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να μεταβάλλει το σχεδιασμό της εργασίας, μπορεί να μεταβάλλει τη συμπεριφορά των ατόμων.

## 2) Προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη ως πηγή δύναμης :

➤ Ειδικότητα (expertise): Μια σημαντική πηγή δύναμης στις επιχειρήσεις είναι η ειδικότητα στην επίλυση προβλημάτων και στην εκτέλεση σημαντικών έργων. Αυτή η πηγή δύναμης είναι γνωστή ως δύναμη του ειδικού και εκφράζει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης είναι ειδικός σε ορισμένα θέματα. Η ειδικότητα είναι πηγή δύναμης μόνο όταν τα άτομα εξαρτώνται από κάποιον για να τους παρέχει κάποια βοήθεια ή συμβουλή. Όσο πιο σημαντικό είναι ένα πρόβλημα ή ένα έργο για κάποιον, τόσο πιο μεγάλη είναι η δύναμη του ειδικού. Για να υπάρχει η δύναμη του ειδικού, είναι απαραίτητο οι υφιστάμενοι να αναγνωρίζουν τη δύναμη αυτή και να αντιλαμβάνονται τον ηγέτη σαν μια αξιόπιστη πηγή για παροχή πληροφοριών ή συμβουλών. Για να γίνεται αυτό πρέπει ο ηγέτης να υποστηρίζει τα λόγια του με επιχειρήματα και να παρουσιάζει στα άτομα αποδείξεις. Για να έχει ένας ηγέτης τη δύναμη του ειδικού πρέπει να έχει τη δυνατότητα να λύνει σημαντικά προβλήματα, να λαμβάνει σωστές αποφάσεις, να παρέχει σωστές συμβουλές και να θέτει υψηλούς στόχους. Επίσης, οι ειδικές γνώσεις και οι τεχνικές δεξιότητες αποτελούν πηγές δύναμης, καθώς τα άτομα εξαρτώνται από αυτόν που τις έχει και αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία τους.

➤ Φιλία και πίστη (friendship and loyalty): Είναι η επιθυμία των ατόμων να ευχαριστούντο άτομο για το οποίο νιώθουν στοργή. Αυτή η δύναμη είναι γνωστή ως δύναμη αναφοράς. Τα άτομα που αισθάνονται μια βαθιά φιλία ή πίστη για κάποιον και τον θαυμάζουν τείνουν να μιμούνται τη συμπεριφορά του και να αναπτύσσουν παρόμοιες συμπεριφορές. Τον βλέπουν δηλαδή σαν πρότυπο και προσπαθούν να ταυτιστούν με αυτόν. Η δύναμη αναφοράς του ηγέτη εξαρτάται από τα αισθήματα φιλίας και πίστης που αναπτύσσονται, όταν ο ηγέτης συμπεριφέρεται φιλικά, ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τα αισθήματα των άλλων και τους δείχνει εμπιστοσύνη και σεβασμό.

➤ Χαρίσματα: Ο ηγέτης που διαθέτει κάποια χαρίσματα έχει τη δυνατότητα να διακρίνει τις ανάγκες, τις ελπίδες και τις αξίες των υποστηρικτών του και να δημιουργεί ένα όραμα που παρακινεί τα άτομα να δεσμευτούν στις πολιτικές και στρατηγικές του.

Η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πηγές δύναμης που διαθέτει και τον τρόπο με τον οποίο τις χρησιμοποιεί για να τους επηρεάζει. Οι πηγές δύναμης που χρησιμοποιούνται ποικίλουν ανάλογα με τις καταστάσεις. Είναι σημαντικό ένας ηγέτης να έχει την ικανότητα να χρησιμοποιήσει τις διαφορετικές πηγές δύναμης για να έχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί. Οι πηγές δύναμης του ηγέτη βασίζονται στις αντιλήψεις των υφισταμένων για την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει και όχι στην πραγματική ικανότητά του να επηρεάζει. Οι πηγές δύναμης του ηγέτη αλληλοσυσχετίζονται και η χρησιμοποίηση μιας πηγής δύναμης μπορεί να επηρεάζει τη χρησιμοποίηση μιας άλλης πηγής δύναμης. Επιπλέον, το ίδιο άτομο μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετικές πηγές δύναμης σε διαφορετικές καταστάσεις και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Πανόραμα Θεωριών Ηγεσίας

### 3.1 Εισαγωγή

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας του εργαζομένους αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής.

Οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και, απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο αυτού, ήταν η αναθεώρηση εκ μέρους των προϊσταμένων των αρχών διοίκησης.

Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας.

Από το σημείο αυτό και έπειτα, το θέμα της ηγεσίας έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς και εμπειρικούς ερευνητές.

Η βιβλιογραφία της Ηγεσίας για τους Οργανισμούς και τις Επιχειρήσεις είναι πολύ εκτεταμένη και στηρίζεται σε πολλές επιστήμες, όπως ψυχολογία, κοινωνιολογία, ανθρωπολογία, οργανωσιακή συμπεριφορά κ.ά. Η περίοδος Ανάπτυξης των Θεμελιωδών Θεωριών που κυριαρχούν στα ακαδημαϊκά εγχειρίδια τοποθετείται στις δεκαετίες '60 και '70.

Οι θεωρίες ηγεσίας προσπαθούν να ερμηνεύσουν τους παράγοντες που εμπλέκονται είτε στην εμφάνιση της ηγεσίας ή στη φύση της ηγεσίας και στις συνέπειες από την άσκησή της. Τα μοντέλα καταδεικνύουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις μεταβλητές που θεωρείται ότι εμπλέκονται. Αποτελούν αντίγραφα ή αναπαραστάσεις της πραγματικότητας.

Τόσο οι θεωρίες όσο και τα μοντέλα χρησιμεύουν στον προσδιορισμό των προβλημάτων που προκύπτουν από τις έρευνες για τον κοινωνικό ή πολιτικό επιστήμονα και στη βελτίωση της πρόγνωσης και της άσκησης ελέγχου στην ανάπτυξη και την εφαρμογή της ηγεσίας.

## 3.2 Γενικά περί Θεωριών Ηγεσίας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθούν οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις στο φαινόμενο της ηγεσίας και που αντιστοιχούν στις προσπάθειες που έγιναν ως τώρα για να γίνει κατανοητή η φύση της με περιεκτικό τρόπο.

Έτσι, οι θεωρίες οι οποίες παρουσιάζονται είναι: η θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη, η προσέγγιση συμπεριφοράς, οι περιπτωσιακές προσεγγίσεις (μοντέλο εξάρτησης του Fiedler, μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton, θεωρία διαδρομής στόχου) και η θεωρία των Kouzes & Posner το οποίο και θα επιλεγεί τελικά ως το καταλληλότερο μοντέλο - θεωρία ηγεσίας προς εφαρμογή στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

### 3.2.1 Κλασικές Θεωρίες Ηγεσίας

Οι κλασικές θεωρίες ηγεσίας, που εμφανίστηκαν στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, τοποθετούν στο κέντρο τον άνθρωπο και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι κυριότερες θεωρίες ηγεσίας είναι η γενετική (*genetic approach*)<sup>8</sup>, των ατομικών χαρακτηριστικών (*trait theories*)<sup>9</sup> και αυτές που ερμηνεύουν τη συμπεριφορά του ηγέτη<sup>10</sup>. Εξ αυτών ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία, που εστιάζει στα ατομικά χαρακτηριστικά.

<sup>8</sup> Montana, P. and Charnov, B. (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

<sup>9</sup> Kanji, G. and Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 12 (6), pp.701-718.

<sup>10</sup> Για τη θεωρία των Lewin, Lippit και White, βλ. Lewin, K., Lippit, R. and White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301. Για τη θεωρία του Likert, βλ. Μπουραντάς, Δ. (1992). *Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team. Για τη θεωρία X και Ψ, βλ. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. Για τη θεωρία Blake-Mouton, βλ. Χυτήρης, Λ. (1994). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Interbooks. Για τη θεωρία του Reddin, βλ. Reddin, W.J. (1967). The 3D Management Style Theory. A Typology based on the Task and Relationships Orientations. *Training and Development Journal*, April, pp. 8-17. Για το μοντέλο του Ohio, βλ. Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (ed) (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University. Για το μοντέλο Adair, βλ. Adair, J. (1990). *Understanding Motivation*. Guilford: Kingston University. Για μοντέλο περιστασιακής ηγεσίας, τη θεωρία Kouses και το μοντέλο Grid, βλ. Ναζάκης, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν. και Μπάτζιας Φ. (1999). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, τ. Α'. Αθήνα:



Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών, τα έμφυτα χαρίσματα ηγεσίας είναι πολύ σημαντικά για την ανάπτυξη ενός ισχυρού ηγέτη. Ωστόσο, αυτή η θεωρία, που επί της ουσίας βασίζεται σε γενετικά κριτήρια, δέχθηκε έντονες επικρίσεις. Αφενός γιατί η υποκειμενικότητα που εμπεριέχει αμφισβητεί την ομοιομορφία των χαρακτηριστικών των ηγετών και αφετέρου γιατί η διαμόρφωση των χαρακτηριστικών του ατόμου οφείλεται και στο περιβάλλον.

### 3.2.2 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας

Μετά το 1980, άρχισαν να αναπτύσσονται οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας<sup>11</sup>. Η «μετασχηματική» (transformational) ηγεσία υποστηρίζει την κατευθυνόμενη προς τους υφισταμένους έμπνευση του ηγέτη, με σκοπό το όφελος της εταιρίας<sup>12</sup>. Το συναλλακτικό μοντέλο σχετίζεται με εργαλειακές θεωρίες, όπου ο ηγέτης ωθεί τους υφισταμένους να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες, ώστε η ικανοποίηση να αντανακλαστεί στην επιχείρηση<sup>13</sup>. Ορόσημο αποτελεί το έργο του Burns, ο οποίος διέκρινε τις διαφορές των παραπάνω θεωριών<sup>14</sup>.

---

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Για το μοντέλο Bonoma – Slevin, βλ. Κατσάλης, Α. (2001). *Αποτελεσματική Διοίκηση, Σκέψεις και Συμβουλές*. Αθήνα: Κλειδάριθμος. Για το μοντέλο Benis, βλ. Bennis, W. (1999). *On becoming a leader*. London: Business Books.

<sup>11</sup> Για τη θεωρία της «νέας ηγεσίας», βλ. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications. Για την «χαρισματική ηγεσία», βλ. Hartog, D., House, R.J., Ruiz-Quintanilla, E.J. and Dorfman, P.W. (1999). Culture specific and cross-culturally-generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10, pp.219-256. Για την «οραματική ηγεσία», βλ. Nasus, B. (1992). The vision in leadership, *Training and development Journal*, 40, pp.58-61.

<sup>12</sup> Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Β.Γκιούρδας.

<sup>13</sup> Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Management*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας.

<sup>14</sup> Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

### **3.3 Θεωρίες Ηγεσίας**

#### **3.3.1 Θεωρία Χαρακτηριστικού Γνωρίσματος του Ηγέτη**

Η θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη (trait theory of leadership) ερευνήθηκε σοβαρά μετά τον 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο και συνεχίζει να είναι πολύ δημοφιλής μέχρι και σήμερα. Χαρακτηριστικά όπως η εξαιρετική ευφυΐα, η επιβλητική εμφάνιση, η αυτοπεποίθηση, η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, η ικανότητα υποκίνησης άλλων (η ικανότητα να εμπνέουν), η ανάγκη επιτυχίας, η αποφασιστικότητα και η δημιουργικότητα έχουν εντοπιστεί από διάφορες επιστήμονες-ερευνητές σαν χαρακτηριστικά επιτυχημένων στελεχών επιχειρήσεων (Montana και Charnov, 1987).

Η ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών αυξάνει την πιθανότητα να είναι ο ηγέτης αποτελεσματικός, χωρίς να εξασφαλίζεται εκ των προτέρων η επιτυχία του, η οποία, όπως όλοι σχεδόν σήμερα συμφωνούν εξαρτάται και από την συγκεκριμένη κατάσταση στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία.

Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι : υπευθυνότητα και επιθυμία για επιτέλεση και ολοκλήρωση του καθήκοντος, επιμονή στην επιδίωξη των στόχων, ριψοκίνδυνη συμπεριφορά και πρωτοτυπία κατά την επίλυση προβλημάτων, τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών σε κοινωνικές καταστάσεις, αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, προθυμία να αποδεχτεί ο ηγέτης τις συνέπειες των ενεργειών του και αποφάσεων του, ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το διαπροσωπικό στρες, προθυμία στο να υπομένει τη ματαίωση / απογοήτευση και την καθυστέρηση, ικανότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων και να δομεί συστήματα κοινωνικής αλληλεπίδρασης σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο (Stogdill, 1974). Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 3.1, όπου καταγράφονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη.

Χαρακτηριστικά του ηγέτη	
Ευφυΐα	Επικοινωνία
Επιβλητική εμφάνιση	Ικανότητα υποκίνησης άλλων
Ανάγκη επιτυχίας	Αποφασιστικότητα
Δημιουργικότητα	Υπευθυνότητα
Επιμονή στην επιδίωξη των στόχων	Επιθυμία για εκτέλεση του καθήκοντος
Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά	Πρωτοτυπία κατά την επίλυση προβλημάτων
Τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών	Αυτοπεποίθηση
Αίσθηση προσωπικής ταυτότητας	Ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το στρες
Προθυμία να αποδεχτεί τις συνέπειες των ενεργειών του	Ικανότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων

**Πίνακας 3.1:** Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη.

### **3.3.2 Θεωρία σχετική με τη συμπεριφορά του Ηγέτη (Behavioral Approach)**

Οι θεωρίες που έχουν σχέση με τη συμπεριφορά του ηγέτη προσπαθούν να προσδιορίσουν τους τύπους της ηγετικής συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχή απόδοση του έργου και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Δύο από τις πιο σημαντικές ερευνητικές μελέτες που έγιναν για τις κατηγορίες της ηγεσίας είναι αυτές του Πανεπιστημίου του Ohio State και του Πανεπιστημίου του Michigan. Οι έρευνες αυτές προσδιόρισαν δύο νέους τύπους ηγετικής συμπεριφοράς με κριτήριο το γενικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη προς τον άνθρωπο και τα καθήκοντα.

Η μελέτη του Πανεπιστημίου του Ohio State εστιάζει στα αποτελέσματα που έχει η ηγεσία στην αποδοτικότητα των ομάδων<sup>15</sup>. Τα αποτελέσματα της μελέτης του Ohio State έδειξαν ότι υπάρχουν δύο διαστάσεις ηγετικής συμπεριφοράς. Οι διαστάσεις αυτές

<sup>15</sup> Για τη διεξαγωγή αυτής της ερευνητικής μελέτης σχεδιάστηκαν ερωτηματολόγια που αποτελούνταν από μια λίστα από περιγραφικά στοιχεία που το καθένα είχε σχέση με ένα συγκεκριμένο θέμα ηγετικής συμπεριφοράς. Τα ερωτηματολόγια αυτά χρησιμοποιήθηκαν κατ' επανάληψη σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών και σε διάφορες καταστάσεις ηγεσίας.

είναι ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους (consideration) και ο προσανατολισμός προς τα καθήκοντα (structure)<sup>16</sup>.

Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους (consideration) φανερώνει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης δείχνει εμπιστοσύνη και σεβασμό στην ομάδα και ενδιαφέρον και υποστήριξη στους υφισταμένους. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από υψηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους μπορεί να περιγραφεί ως κάποιος που είναι φιλικός με τους υφισταμένους του και τους βοηθάει στα προσωπικά τους προβλήματα. Η διάσταση αυτή έχει άμεση σχέση με την επικοινωνία και τη συμμετοχή στην ηγεσία.

Ο προσανατολισμός προς τα καθήκοντα (structure) δείχνει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης καθορίζει τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας για την επίτευξη των τυπικών στόχων και το βαθμό στον οποίο οργανώνει τις δραστηριότητες της ομάδας και περιλαμβάνει την προσπάθεια για οργάνωση της εργασίας και την επίτευξη στόχων. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από υψηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα μπορεί να χαρακτηριστεί ως κάποιος που περιμένει από τους εργαζόμενους να πετυχαίνουν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης. Αυτή η διάσταση έχει άμεση σχέση με την προσπάθεια για επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

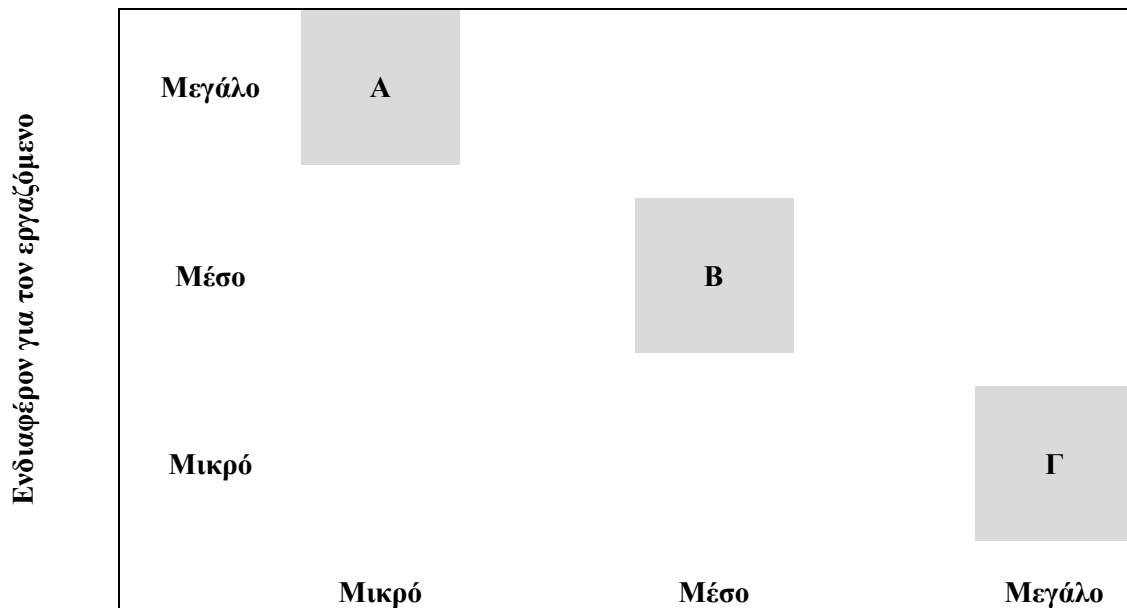
Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους και τα καθήκοντα είναι δύο ανεξάρτητες διαστάσεις με αποτέλεσμα να απορρέουν τέσσερις τύποι ηγετικής συμπεριφοράς<sup>17</sup>.

Στο σχήμα 3.1 παρουσιάζονται αυτές οι δύο διαστάσεις της ηγεσίας σ'ένα σύστημα δύο συντεταγμένων. Στο διάγραμμα έχουν τοποθετηθεί τρεις διαφορετικοί τύποι ηγετών. Ο ηγέτης Α δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και μικρό για την δουλειά, ο ηγέτης Β δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και για την

<sup>16</sup> Mullins Laurie, "Management and organizational behavior", Prentice Hall, 1991, σελ. 265

<sup>17</sup> Οι ηγέτες μπορεί να έχουν χαμηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους και χαμηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα, χαμηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους και υψηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα, υψηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους και υψηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα, υψηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους και χαμηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα. Όμως, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ των διαστάσεων αυτών, ώστε να ικανοποιούνται και οι ανάγκες των ατόμων και οι στόχοι της επιχείρησης. Ο υψηλός προσανατολισμός προς τους ανθρώπους και ο υψηλός προσανατολισμός προς τα καθήκοντα είναι ο πιο αποτελεσματικός, γιατί συμβάλλει στην ικανοποίηση των υφισταμένων και στην αποδοτικότητα της ομάδας, αν και πολλές φορές αυτό εξαρτάται και από άλλους παράγοντες.

δουλειά. Τέλος ο ηγέτης Γ δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση της δουλειάς και μικρό για τους εργαζόμενους.



Ενδιαφέρον για την εργασία

**Σχήμα 3.1.** Το διάγραμμα των δύο διαστάσεων της Ηγεσίας (Blake & McCanse, σελ 29)

Η άλλη σημαντική ερευνητική μελέτη είναι αυτή που έγινε στο Πανεπιστήμιο του Michigan. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η μεταβίβαση της εξουσίας και η αποφυγή της στενής εποπτείας, το ενδιαφέρον για τους υφισταμένους ως άτομα, η συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων και το υψηλό επίπεδο απόδοσης. Ο Likert που μελέτησε τα ευρήματα της μελέτης του Πανεπιστημίου του Michigan χρησιμοποίησε τους όρους ηγέτες προσανατολισμένοι προς τους εργαζόμενους και ηγέτες προσανατολισμένοι προς την παραγωγή (employee-centred and production-centred supervisors)<sup>18</sup>. Τα πρώτα τρία χαρακτηριστικά των ηγετών είναι παραδείγματα

<sup>18</sup> Mullins Laurie, “Management and organizational behavior”, Prentice Hall, 1991, σελ. 266

προσανατολισμού προς τους ανθρώπους και το τέταρτο είναι παράδειγμα προσανατολισμού προς τα καθήκοντα. Ο προσανατολισμός προς τους εργαζομένους και ο προσανατολισμός προς την παραγωγή πρέπει να βρίσκονται σε μια ισορροπία. Ο Likert συμπέρανε ότι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τους εργαζόμενους και επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα αναγνωρίζουν την παραγωγή ως μια από τις κύριες υπευθυνότητές τους.

Οι μελέτες του Ohio State και του Πανεπιστημίου του Michigan υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει κάποια κατηγορία ηγετικής συμπεριφοράς που να είναι η καλύτερη. Υπάρχουν πολλοί τύποι ηγετικής συμπεριφοράς και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες κάθε φορά. Παρά τους πολλούς τύπους ηγετικής συμπεριφοράς υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις της ηγεσίας, η θεωρία X-Ψ του Douglas McGregor και η διοικητική σχάρα των Blake-Mouton.

### **3.3.2.1 Η Θεωρία X και Ψ**

Η θεωρία X-Ψ για την ανθρώπινη φύση αναπτύχθηκε από τον Douglas McGregor και προσδιορίζει δύο εντελώς διαφορετικά πλαίσια αντίληψης για τον άνθρωπο που έχουν την έννοια του μοντέλου που πρέπει να αποφεύγεται (θεωρία X) και του μοντέλου που πρέπει να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις (θεωρία Ψ). Οι θεωρίες αυτές βοηθούν τους μάνατζερς να καταλάβουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων. Ο McGregor υποστηρίζει ότι το στιλ ηγεσίας που υιοθετεί ο ηγέτης δείχνει τη στάση του ηγέτη απέναντι στα άτομα και βασίζεται σε υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά. Η θεωρία X πιστεύει ότι υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων, που είναι οι ηγέτες και η μάζα που πρέπει να κυριαρχείται από αυτούς. Δηλαδή υπάρχουν άνθρωποι που διατάζουν και άνθρωποι που εκτελούν. Αντίθετα, η θεωρία Ψ πιστεύει ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των ανθρώπων και συνεπώς τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους δεν μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά.

Ο McGregor υποστηρίζει ότι οι αυταρχικοί ηγέτες βασίζονται σε μια σειρά υποθέσεων όσον αφορά τη φύση των ανθρώπων (θεωρία X). Κατά τον McGregor, η

θεωρία X αντιπροσωπεύει μια ξεπερασμένη και αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης και βασίζεται στις υποθέσεις-παραδοχές<sup>19</sup> στις οποίες στηρίζονται οι παραδοσιακοί οργανισμοί.

Η βασική αρχή της θεωρίας X είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος των ατόμων μέσω ενός κεντρικού συστήματος του οργανισμού και η άσκηση εξουσίας. Συνεπώς, σύμφωνα με τη θεωρία X, ο ηγέτης πρέπει να αποφασίζει μόνος του και οι υφιστάμενοι πρέπει να ελέγχονται για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία και για να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα. Ο McGregor υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ατόμων θα ήταν διαφορετική αν οι μάνατζερς υιοθετούσαν ένα διαφορετικό στιλ παραδοχών.

Αντίθετα με την απαισιόδοξη θεωρία X για την ανθρώπινη φύση, ο McGregor παρουσίασε ένα σύνολο υποθέσεων – παραδοχών<sup>20</sup> που αποτελούν τη δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά (θεωρία Ψ).

---

<sup>19</sup> Οι υποθέσεις-παραδοχές αυτές είναι οι εξής:

- Ο μέσος άνθρωπος είναι οκνηρός, έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και θα προσπαθεί να την αποφεύγει, όταν του δίνεται η δυνατότητα.
- Επειδή οι περισσότεροι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία, πρέπει να πιέζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρίες για να επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Ο μέσος άνθρωπος αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών, προτιμάει να καθοδηγείται, έχει μικρές φιλοδοξίες και θέλει να αισθάνεται ασφαλής.
- Ο μέσος άνθρωπος είναι έντονα συγκεντρωτικός, δεν ενδιαφέρεται για την ομάδα και αντιστέκεται στις αλλαγές.

<sup>20</sup> Οι υποθέσεις-παραδοχές της θεωρίας Ψ είναι οι εξής:

- Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία, αλλά για τους περισσότερους ανθρώπους η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία αποτελεί μια φυσική δραστηριότητα, όπως η ψυχαγωγία, το παιχνίδι και η εθελοντική εργασία.
- Όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, ο μέσος εργαζόμενος μπορεί όχι μόνο να δέχεται, αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα. Η αποφυγή της υπευθυνότητας, η έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια δεν είναι έμφυτα χαρακτηριστικά του ανθρώπου, αλλά συνέπειες της εμπειρίας.
- Οι άνθρωποι μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Συνεπώς, ο έλεγχος και η απειλή τιμωριών δεν είναι ο μόνος τρόπος για την υποκίνηση των ατόμων και για την εξασφάλιση της συμμετοχής τους στην προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας.
- Το κατά πόσο επιδιώκει το άτομο τους στόχους εξαρτάται από την αμοιβή που συνδέεται με την επίτευξή τους. Οι πιο υψηλές αμοιβές και η ικανοποίηση των αναγκών αυτοεπιβεβαίωσης μπορεί να επιτευχθούν μέσα από την προσπάθεια για την προαγωγή οργανωσιακών στόχων.
- Η ευφυΐα, η φαντασία, η διορατικότητα και η ικανότητα για την επίλυση προβλημάτων δεν είναι δυνατότητες ενός μικρού, αλλά ενός μεγάλου ποσοστού των ανθρώπων.

Η βασική αρχή της θεωρίας Ψ είναι η ενσωμάτωση του ατόμου στους στόχους του οργανισμού και η εφαρμογή της συνοδεύεται από αποκέντρωση της εξουσίας και εκχώρησή της από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους και από διεύρυνση των έργων που εκτελούνται από τον καθένα, από εφαρμογή του συμμετοχικού μάνατζμεντ και του μάνατζμεντ που δέχεται και δίνει συμβουλές. Στην περίπτωση αυτή κατά τον McGregor ο μάνατζερ είναι ένας δάσκαλος, ένας σύμβουλος και ένας συνάδελφος για τους εργαζομένους<sup>21</sup>. Η θεωρία Ψ είναι ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, αν η διοίκηση δημιουργήσει τις συνθήκες στις οποίες τα άτομα θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους δικούς τους στόχους οι οποίοι θα συμπίπτουν με τους στόχους του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη θεωρία X, η φτωγή απόδοση οφείλεται στην ανικανότητα των εργαζομένων να αναλάβουν πρωτοβουλία και να υποκινηθούν. Αντίθετα, η θεωρία Ψ είναι μια φωτισμένη άποψη της ανθρώπινης φύσης και υποστηρίζει ότι η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τις ανεπάρκειες της επιχείρησης. Αν οι εργαζόμενοι είναι οκνηροί, αδιάφοροι και δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, ευθύνεται η διοίκηση που δεν απελευθέρωσε τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι εργαζόμενοι.

Η εφαρμογή της θεωρίας X είναι πιο κατάλληλη σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή όταν υπάρχει έλλειψη χρόνου.

---

<sup>21</sup> Χολέβας Γ., “Οργάνωση και διοίκηση”, Interbooks, 1995, σελ. 225



### **3.3.2.2 Η Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton**

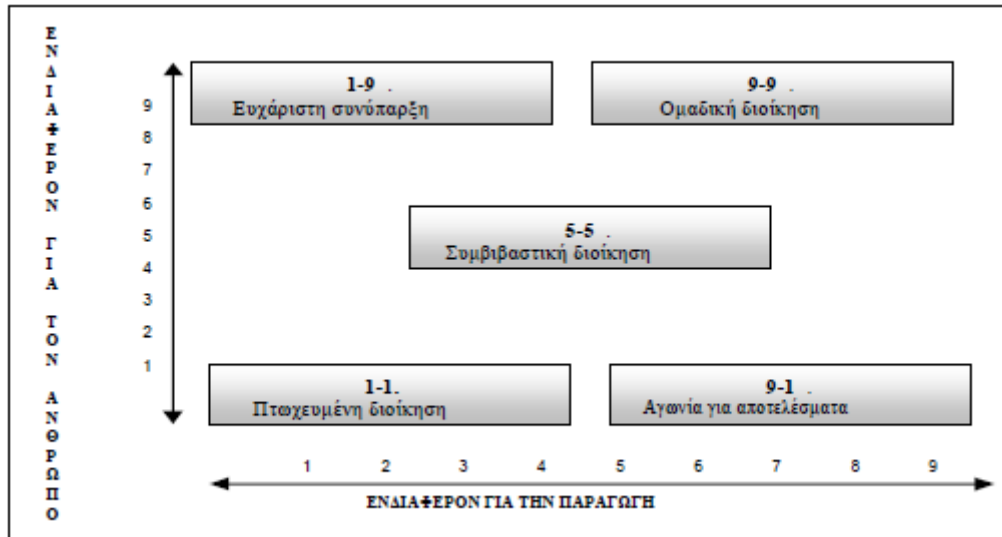
Η διοικητική σχάρα ή διοικητικό πλέγμα αναπτύχθηκε από τους Blake-Mouton και δίνει διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο κάθε ηγέτης για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Έτσι, δημιουργήθηκε μια σχάρα με την οποία είναι δυνατή η περιγραφή των διαφορετικών στιλ διοίκησης και η οποία αποτελεί ένα μέσο σύγκρισης των διοικητικών στιλ σε σχέση με δύο διαστάσεις.

Οι διαστάσεις, αυτές είναι το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή που απεικονίζεται στον άξονα Χ (οριζόντιο άξονα) και το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους που απεικονίζεται στον άξονα Ψ (κάθετο άξονα) σε μια κλίμακα 1-9 βαθμούς στο σχήμα 3.2. Μέσα από κατάλληλο τεστ ο μάνατζερ μπορεί να προσδιορίσει το δικό του στιλ ηγεσίας πάνω στη σχάρα αυτή σύμφωνα με τη συμπεριφορά που επιδεικνύει κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας<sup>22</sup>.

Το ενδιαφέρον για την παραγωγή αφορά τις μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγή, όπως οι διαδικασίες και η παραγωγικότητα, δηλαδή την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εκτέλεση του έργου, στην επίτευξη υψηλής παραγωγής και στη δημιουργία κερδών. Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους αφορά την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στους υφισταμένους του, στις ανάγκες και στις προσδοκίες τους.

---

<sup>22</sup> Χυτήρης Λ., “Οργανωσιακή συμπεριφορά”, Interbooks, 1996, σελ. 249  
ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Σχήμα 3.2 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton

Τα τετράγωνα (1-1)<sup>23</sup>, (9-1)<sup>24</sup>, (5-5)<sup>25</sup>, (9-9)<sup>26</sup>, (1-9)<sup>27</sup> που απεικονίζονται στη διοικητική σχάρα αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στιλ ηγεσίας.

<sup>23</sup> Αντιπροσωπεύει τον αδύνατο μάνατζερ ή τη χρεωκοπημένη διοίκηση. Στο σημείο αυτό ο ηγέτης με δυσκολία τηρεί τη θέση αυτή χωρίς να μπορεί να βασιστεί στον ένα ή στον άλλο άξονα. Ο αδύνατος μάνατζερ έχει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή και ελάχιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Όταν ο μάνατζερ υιοθετεί αυτό το στιλ ηγεσίας, πιστεύει ότι η καταβολή ελάχιστης προσπάθειας αρκεί για να γίνει η απαιτούμενη εργασία και για να διατηρηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

<sup>24</sup> Αντιπροσωπεύει τον μάνατζερ του καθήκοντος και δείχνει ότι ο μάνατζερ έχει πολύ υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και ελάχιστο ή καθόλου ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ο μάνατζερ αυτός ενδιαφέρεται περισσότερο για τους στόχους και για θέματα που αφορούν την παραγωγή παρά για τις ανάγκες των εργαζομένων ή τη διατήρηση φιλικών σχέσεων και τη μείωση συγκρούσεων. Οι προσπάθειές του συγκεντρώνονται κυρίως στους μη ανθρώπινους παράγοντες, όπως οι τεχνικές, οι διαδικασίες, η λύση προβλημάτων, ο έλεγχος. Όταν ο μάνατζερ υιοθετεί αυτό το στιλ ηγεσίας, πιστεύει ότι η επάρκεια των λειτουργιών είναι αποτέλεσμα τακτοποίησης των συνθηκών εργασίας, με τέτοιο τρόπο, ώστε η επέμβαση του ανθρώπινου στοιχείου να γίνεται σε ελάχιστο βαθμό.

<sup>25</sup> Αντιπροσωπεύει τον μάνατζερ του εκκρεμούς. Ο μάνατζερ αυτός δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους ανθρώπους, γιατί πιστεύει ότι με αυτό τον τρόπο θα επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης του έργου. Όταν ο μάνατζερ υιοθετεί αυτό το στιλ ηγεσίας πιστεύει ότι αν η ανάγκη για εκτέλεση έργου και η ανάγκη για υψηλό ηθικό των εργαζομένων ικανοποιηθούν σ' ένα σχετικά καλό επίπεδο, η επιχείρηση πετυχαίνει έναν ικανοποιητικό βαθμό απόδοσης.

<sup>26</sup> Αντιπροσωπεύει τον συνεργατικό μάνατζερ και αποτελεί το πιο αποτελεσματικό στιλ ηγεσίας, γιατί ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τις δύο διαστάσεις της σχάρας. Ο μάνατζερ αυτός πιστεύει ότι η ικανοποίηση των ατόμων και η υλοποίηση του έργου είναι εξίσου σημαντικές και αναπτύσσει ενέργειες που εξασφαλίζουν τόσο την ικανοποίηση των ατόμων όσο και την υλοποίηση του έργου. Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για οποιοδήποτε πρόβλημα μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Ο μάνατζερ που υιοθετεί αυτό το στιλ ηγεσίας πιστεύει ότι η αλληλεξάρτηση για κοινή υποστήριξη πάνω στο στόχο της επιχείρησης οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού.

<sup>27</sup> Αντιπροσωπεύει τον μάνατζερ της λέσχης. Ο μάνατζερ αυτός δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή. Η φιλοσοφία του βασίζεται στο ότι η ικανοποίηση

Οι ενδιάμεσες θέσεις που υπάρχουν στη διοικητική σκάρα χαρακτηρίζονται από την απόσταση που έχουν με τις παραπάνω βασικές διακρίσεις. Ο πρώτος αριθμός αντιστοιχεί στο ενδιαφέρον για την παραγωγή και ο δεύτερος στο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.

Ο κάθε μάνατζερ έχει ένα βασικό στίλ ηγεσίας που συνήθως χρησιμοποιεί, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που μετακινείται από ένα στίλ ηγεσίας σε κάποιο άλλο για να επιτύχει κάποιο συγκεκριμένο στόχο.

### **3.3.3 Οι περιπτωσιακές προσεγγίσεις.**

Η περιπτωσιακή προσέγγιση (situational approach) είναι μια σύνθετη άποψη της ηγεσίας και εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των τύπων ηγεσίας, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των αναγκών κάθε περίπτωσης. Οι περιπτωσιακές προσεγγίσεις είναι γνωστές και σαν προσεγγίσεις εξάρτησης (contingency approaches), επειδή η αποτελεσματικότητα του ηγέτη στον επηρεασμό άλλων εξαρτάται από τις ανάγκες κάθε περίπτωσης. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης σύμφωνα με μια προσέγγιση εξάρτησης πρέπει να καταλαβαίνει την δυναμική της κατάστασης και να προσαρμόζεται σε αυτήν (Horner, 1997). Η κατάσταση αυτή μπορεί να γίνει κατανοητή από τέσσερις διαφορετικές πλευρές κάθε μια από τις οποίες επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας όπως φαίνεται στο σχήμα 3.3.

Το σύνολο των προσωπικών χαρακτηριστικών του μάνατζερ είναι ο πιο προφανής παράγων που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτές οι διευθυντικές ικανότητες αποτελούνται από τις ατομικές ανάγκες, τις διαπροσωπικές και τεχνικές δεξιότητες, την προσωπική υποκίνηση για επιτυχία, την προηγούμενη εμπειρία, καθώς και από την αξία που αποδίδει το στέλεχος σε ανταμοιβές που προσφέρονται από

---

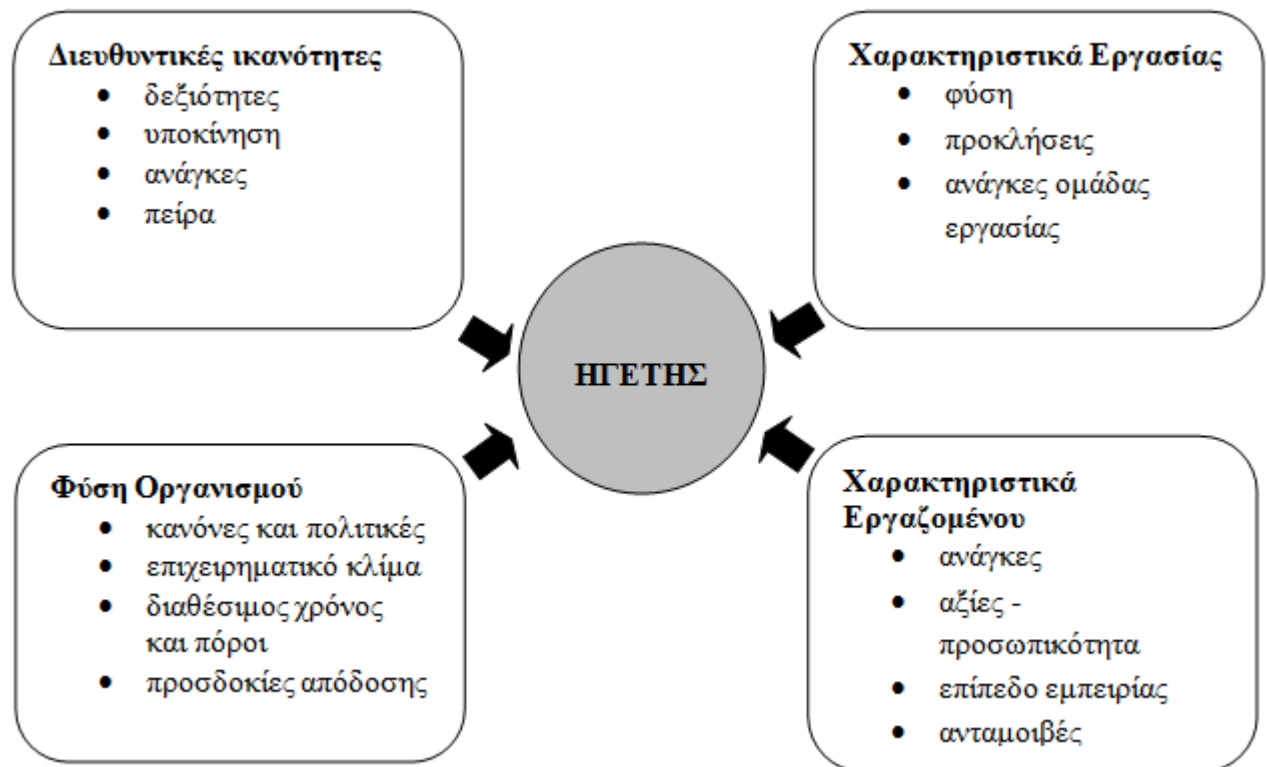
των αναγκών των μελών της επιχείρησης προσδιορίζει άμεσα την υλοποίηση των στόχων της. Δηλαδή, δίνεται προτεραιότητα στην ικανοποίηση και στις σχέσεις των μελών της ομάδας και στο αν οι απαιτήσεις της επιχείρησης ελαχιστοποιούνται αν έρχονται σε σύγκρουση με τις ανάγκες των εργαζομένων. Ο μάνατζερ που υιοθετεί αυτό το στίλ ηγεσίας πιστεύει ότι η προσοχή στις ανάγκες των ατόμων έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας φιλικής ατμόσφαιρας στο χώρο της εργασίας.

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

τον οργανισμό. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι κληρονομικά αλλά τα περισσότερα μπορούν να αποκτηθούν με εκπαίδευση (Horner, 1997).

Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Πρότυπα απόδοσης της εργασίας που δεν είναι διατυπωμένα με σαφήνεια μπορεί να παρεμβάλουν εμπόδια σε μια αποτελεσματική ηγεσία γιατί τότε η τελευταία θα στερείται κατεύθυνσης και στόχου.

Μια δουλειά με προκλήσεις μπορεί να οδηγεί σε καλύτερη απόδοση από μια βαρετή δουλειά ρουτίνας. Το επίπεδο της ομαδικής εργασίας που χρειάζεται για την ολοκλήρωση μιας δουλειάς επηρεάζει επίσης την φύση και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι Montana και Charnov υποστηρίζουν ότι τύπος ηγεσίας έντονα προσανατολισμένος στον εργαζόμενο θα είναι αποτελεσματικότερος στις περιπτώσεις που χρειάζεται ομαδική εργασία σε μεγαλύτερο βαθμό (Montana και Charnov, 1987).



**Σχήμα 3.3:** Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Montana σελ 289)

Η φύση του οργανισμού επηρεάζει επίσης την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι κανόνες και οι πολιτικές του οργανισμού μπορούν να επηρεάζουν τα περιθώρια άσκησης ηγεσίας ενός στελέχους. Αν το προσωπικό μιας εταιρείας ή ενός τμήματος της αποτελείται κυρίως από επαγγελματίες τότε χρειάζεται διαφορετικό είδος ηγεσίας από εκείνο που είναι κατάλληλο για ένα εργοστάσιο με γραμμές παραγωγής (Saal & Knight, 1988).

Τέλος τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων - οι προσωπικότητες και αξίες τους, οι ανάγκες και οι προηγούμενες εμπειρίες τους- επηρεάζουν τις επιλογές του στελέχους και επομένως την αποτελεσματικότητα του τρόπου άσκησης της ηγεσίας. Επειδή η προσέγγιση εξάρτησης υποστηρίζει την προσαρμογή στα δεδομένα κάθε κατάστασης, τα στελέχη μπορούν να παίρνουν υπόψη τις επιμέρους διαφορές μεταξύ των εργαζομένων. Ένα από τα καθήκοντα της διοίκησης είναι να κατανοεί τις ανάγκες των εργαζομένων και να προβλέπει ανταμοιβές με νόημα και κατά συνέπεια, με δυνατότητα υποκίνησης (Saal & Knight, 1988).

Παίρνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες πολλοί συγγραφείς έχουν αναπτύξει συγκεκριμένες προσεγγίσεις εξάρτησης ή περιπτωσιακές προσεγγίσεις στην κατανόηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Στην συνέχεια θα αναφέρουμε τις παρακάτω προσεγγίσεις: το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler, το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton, και το μοντέλο διαδρομής – στόχου.

### **3.3.3.1 Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler**

Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler είναι ένα από τα πρώτα μοντέλα περιπτωσιακής προσέγγισης. Είναι μοντέλο εξάρτησης με την έννοια ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από την συμπεριφορά του και από τον τρόπο που αυτή αλληλεπιδρά με τα στοιχεία μιας δεδομένης κατάστασης.

Η θεωρία του Fiedler υποστηρίζει ότι, η αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ που ασκείται εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία η ηγεσία λαμβάνει χώρα. Αυτό σημαίνει ότι δεν παίζουν ρόλο μόνο το στυλ ηγεσίας του κάθε ηγέτη, αλλά και ο

οργανισμός στον οποίο δραστηριοποιείται. Εάν θέλει κάποια εταιρεία να βελτιώσει την απόδοση της πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο πως θα εκπαιδεύσει τους ηγέτες αλλά και πως θα δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης θα λειτουργήσει και θα αποδώσει τα μέγιστα των δυνατοτήτων του<sup>28</sup>.

Ο Fiedler προσπαθεί να ανακαλύψει την ιδανική συσχέτιση του στυλ που θα ακολουθηθεί, ανάλογα με την υπάρχουσα κατάσταση. Ο κορμός που στηρίζεται η θεωρία του Fiedler είναι κατάσταση που ισχύει και το στυλ της ηγεσίας.

Ο Fiedler άρχισε την έρευνα του εξετάζοντας<sup>29</sup> τον τύπο ηγεσίας του στελέχους. Αυτό το έκανε χρησιμοποιώντας μια μεταβλητή την οποία ονόμασε ο λιγότερο προτιμώμενος συνεργάτης (least preferred co worker LPC).

Οι άλλες μεταβλητές στο μοντέλο του Fiedler είναι η δομή καθηκόντων<sup>30</sup>, οι σχέσεις ηγέτη-μέλους<sup>31</sup>, και η εξουσία θέσης του ηγέτη<sup>32</sup>.

<sup>28</sup> Μπουραντάς Δ., "Οργανωτική θεωρία & συμπεριφορά", Εκδόσεις Team, 1992

<sup>29</sup> Ζήτησε από πολλά στελέχη σε πολλές διαφορετικές έρευνες να του περιγράψουν τον εργαζόμενο με τον οποίο συνεργάστηκαν σε μια δουλειά τελευταία και ταυτόχρονα η συνεργασία ήταν ελάχιστη αποδοτική. Ο Fiedler πίστευε ότι ένας μικρός βαθμός LPC θα σήμαινε ότι το συγκεκριμένο στέλεχος θα έπρεπε να είναι πολύ προσανατολισμένο στην εργασία (επειδή απέρριπτε τον εργαζόμενο). Το τεστ LPC χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του βασικού τύπου ηγεσίας: μικρός βαθμός LPC σημαίνει μεγάλο προσανατολισμό στην εργασία-μεγάλος βαθμός LPC σημαίνει ότι το στέλεχος αποδέχεται ακόμα και τον χειρότερο εργαζόμενο σε ένα έργο κάτι που ισοδυναμεί με μεγάλο προσανατολισμό στον εργαζόμενο (King, 1978).

<sup>30</sup> Η πρώτη από αυτές τις μεταβλητές, η δομή καθηκόντων, είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Ο Fiedler ταξινομεί τις εργασίες σε δύο κατηγορίες: δομημένες, δηλαδή απλές δουλειές ρουτίνας και αδόμητες, δηλαδή εργασίες σύνθετες και πολύπλοκες (King, 1978). Στο τμήμα αυτό εννοείται ο τρόπος που έχουν καθοριστεί τα καθήκοντα κάθε υπαλλήλου. Εάν για τον καθένα έχουν καθοριστεί συγκεκριμένες και σαφείς αρμοδιότητες, τότε η κατάσταση για τον ηγέτη είναι ευνοϊκή και η άσκηση του ρόλου του εύκολη. Σε αντίθετη περίπτωση η κατάσταση είναι δυσμενής και η επιρροή του περιορισμένη, αφού κανείς δεν έχει ξεκάθαρη άποψη για το τι πρέπει ή δεν πρέπει να κάνει και, ακόμα περισσότερο αν αυτό που θα κάνει του αποφέρει κάποιο κέρδος ή έστω αναγνώριση. Ο προσδιορισμός τους γίνεται σε μια κλίμακα από ασθενή έως ισχυρή.

<sup>31</sup> Η δεύτερη μεταβλητή, οι σχέσεις ηγέτη-μέλους, είναι ένα μέτρο της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων και εκφράζει τον βαθμό εμπιστοσύνης και σεβασμό που τρέφει ο ένας για τον άλλο. Ο Fiedler είχε την πεποίθηση ότι όσο μεγαλύτερος ήταν ο βαθμός εμπιστοσύνης και σεβασμού τόσο καλύτερες θα ήταν οι σχέσεις ηγέτη-μέλους και ότι αυτό βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (King, 1978).

Στο τμήμα αυτό αναφέρονται η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η συμπάθεια, ο σεβασμός και η φιλία που υπάρχει ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους του. Προσδιορίζονται σε μια κλίμακα από φτωχές έως επαρκείς. Εύλογο είναι ότι όσο πιο επαρκείς είναι, τόσο μεγαλύτερη επιρροή έχει ο ηγέτης.

<sup>32</sup> Η τελευταία μεταβλητή του Fiedler είναι η εξουσία της θέσης του ηγέτη, ένα μέτρο της πραγματικής εξουσίας του ηγέτη μέσα στον οργανισμό. Αυτή η εξουσία που η κλίμακα μέτρησης της είναι από ισχυρή έως αδύνατη.

Στο τμήμα αυτό αναφέρεται η δύναμη που παρέχει στον ηγέτη η θέση που κατέχει. Όσο μεγαλύτερη είναι η θέση τόσο μεγαλύτερη δύναμη τιμωρίας ή ανταμοιβής του δίνει και συνεπώς τόσο μεγαλύτερη αρμοδιότητα επιρροής του παρέχει. Ο προσδιορισμός της γίνεται σε μια κλίμακα από ασθενή έως ισχυρή.

Το κυριότερο συμπέρασμα της προσέγγισης του Fiedler είναι ότι δεδομένων των μέτρων κάθε μεταβλητής, μπορεί να προταθεί ο καταλληλότερος τύπος ηγεσίας (King, 1978).

Οι διάφορες έρευνες του Fiedler έχουν δείξει ότι (Fiedler, 1978):

- Σε καταστάσεις υψηλού ή χαμηλού ελέγχου (ή όταν η κατάσταση είναι πολύ ή καθόλου ευνοϊκή για τον ηγέτη πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες χαμηλού LPC δηλαδή οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς το καθήκον.
- Σε καταστάσεις μέτριου ελέγχου ( ή καταστάσεις μέτρια ευνοϊκές προς τον ηγέτη), πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 3.2, όπου στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται οι καταστάσεις ελέγχου, και στην δεύτερη στήλη τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη (προσανατολισμένου στο καθήκον ή στις σχέσεις) για κάθε μία κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία του Fiedler.

<b>Καταστάσεις ελέγχου</b>	<b>Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη</b>
Υψηλού	<p>Προσανατολισμένος <b>στο καθήκον:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ανάθεση της εργασίας</li> <li>✓ επίβλεψη</li> <li>✓ αξιολόγηση της απόδοσης,</li> <li>✓ προγραμματισμό</li> <li>✓ συντονισμό της ομάδας</li> <li>✓ παροχή και εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων που θα διευκόλυναν τον στόχο αυτό.</li> </ul>
Μέτριου	<p>Προσανατολισμένος <b>στις σχέσεις:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ενδιαφέρον για του υφισταμένους</li> <li>✓ βοήθεια</li> <li>✓ συμπαράσταση</li> <li>✓ εμπιστοσύνη</li> <li>✓ φιλικότητα,</li> <li>✓ βοήθεια και συμπαράσταση για προσωπικά προβλήματα</li> </ul>
Χαμηλού	<p>Προσανατολισμένος <b>στο καθήκον:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ανάθεση της εργασίας</li> <li>✓ επίβλεψη</li> <li>✓ αξιολόγηση της απόδοσης,</li> <li>✓ προγραμματισμό</li> <li>✓ συντονισμό της ομάδας</li> <li>✓ παροχή και εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων που θα διευκόλυναν τον στόχο αυτό.</li> </ul>

Πίνακας 3.2: Χαρακτηριστικά του ηγέτη προσανατολισμένου στο καθήκον ή στις σχέσεις.



### **3.3.3.2 Το μοντέλο των Vroom-Yetton**

Οι Vroom-Yetton προσπαθούν να συνδέσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και προτείνουν διάφορα στιλ ηγεσίας για το πώς πρέπει να συμπεριφερθεί ο ηγέτης ανάλογα με την κατάσταση. Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας που να είναι κατάλληλο σε κάθε κατάσταση και ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να αλλάζει το δικό του στιλ ηγεσίας για να προσαρμόζεται στις διάφορες καταστάσεις.

Στην ανάπτυξη του μοντέλου τους οι Vroom-Yetton κάνουν τις εξής υποθέσεις:

- 1) το μοντέλο πρέπει να βοηθάει τον ηγέτη στον καθορισμό του ηγετικού στιλ που πρέπει να χρησιμοποιεί σε διάφορες καταστάσεις,
- 2) δεν υπάρχει κάποιο στιλ ηγεσίας που να είναι κατάλληλο για όλες τις καταστάσεις,
- 3) το μοντέλο εστιάζει στο πρόβλημα που πρέπει να λυθεί και την κατάσταση στην οποία το πρόβλημα δημιουργήθηκε,
- 4) πολλές κοινωνικές διαδικασίες επηρεάζουν το ποσοστό συμμετοχής των υφισταμένων στην επίλυση προβλημάτων,
- 5) ο ηγέτης που χρησιμοποιεί κάποιο στιλ ηγεσίας σε κάποια κατάσταση δεν πρέπει να εξαναγκάζεται να το χρησιμοποιεί και σε άλλες καταστάσεις.

Το μοντέλο του Vroom-Yetton περιγράφει ένα κατάλληλο στιλ ηγεσίας που βασίζεται σε διάφορες εναλλακτικές για τη λήψη αποφάσεων και εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων. Έτσι, γίνεται φανερό ότι η λήψη αποφάσεων είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να μπορεί να κρίνει πότε είναι αναγκαίο να ζητήσει από τους άλλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης και πότε πρέπει να αποφασίσει μόνος του. Το μοντέλο αυτό εστιάζει στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων στην ηγεσία και εξηγεί ότι υπάρχουν τρία κριτήρια σύμφωνα με τα οποία οι ηγέτες παίρνουν αποφάσεις.

Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

- 1) η ποιότητα της απόφασης, η οποία αναφέρεται στην επίδραση που θα έχει η απόφαση στην απόδοση της ομάδας,
- 2) ο βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους, ο οποίος αναφέρεται στην υποκίνηση και τη δέσμευση των μελών της ομάδας για την επιτυχημένη υλοποίηση της απόφασης,
- 3) ο χρόνος που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Το μοντέλο του Vroom-Yetton προσδιορίζει πέντε βασικά στιλ λήψης αποφάσεων ή στιλ ηγεσίας που αναφέρονται στο βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.

Τα στιλ αυτά αναλύονται ως ακολούθως: δύο αυταρχικού<sup>33</sup> τύπου (A1, A2), δύο συμβουλευτικού<sup>34</sup> τύπου (Σ1, Σ2) και ένα ομαδικού<sup>35</sup> τύπου (O).

Για να προσδιοριστεί ποιο στιλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό ο ηγέτης πρέπει να κάνει μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων, οι οποίες αποτελούν κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης. Οι Vroom-Yetton προτείνουν επτά ερωτήσεις-κανόνες για τη λήψη αποφάσεων για να βοηθήσουν τους μάνατζερς να ανακαλύψουν ποιο στιλ ηγεσίας είναι το πιο κατάλληλο για μια δεδομένη κατάσταση. **Οι**

---

<sup>33</sup> Αυταρχικό:

A1: Ο ηγέτης λύνει το πρόβλημα ή παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του τη δεδομένη χρονική στιγμή.

A2: Ο ηγέτης παίρνει τις απαραίτητες πληροφορίες από τους υφισταμένους του, αλλά μετά λαμβάνει την απόφαση μόνος του.

<sup>34</sup> Συμβουλευτικό:

Σ1: Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με τον καθένα από τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο για να μάθει τις απόψεις τους και στη συνέχεια παίρνει την απόφαση μόνος του. Η απόφαση του ηγέτη μπορεί να έχει επηρεαστεί ή να μην έχει επηρεαστεί από τις απόψεις των υφισταμένων.

Σ2: Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι συζητούν το πρόβλημα ως ομάδα και στη συνέχεια ο ηγέτης παίρνει την απόφαση μόνος του.

<sup>35</sup> Ομαδικό (δημοκρατικό ή συμμετοχικό):

O: Οι υφιστάμενοι και ο ηγέτης συζητούν το πρόβλημα ως ομάδα και ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος. Υπολογίζονται όλες οι εναλλακτικές και η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά.

πρώτες τρεις ερωτήσεις-κανόνες<sup>36</sup> αφορούν την ποιότητα της απόφασης και οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις-κανόνες<sup>37</sup> αφορούν την αποδοχή της απόφασης.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στιλ γίνεται με τις απαντήσεις που δίνει ο ηγέτης στις παραπάνω ερωτήσεις και αναφέρονται στους παραπάνω επτά παράγοντες.

Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων-κανόνων και ο συνδυασμός των στιλ ηγεσίας με τους παραπάνω παράγοντες γίνεται με τη βοήθεια ενός δέντρου λήψης αποφάσεων, όπου σε κάθε κόμβο του δέντρου προτείνεται κάθε φορά και το κατάλληλο στιλ ηγεσίας.

Το μοντέλο αυτό είναι απλό και γενικά εφαρμόζεται στην πράξη, αλλά απαιτεί την ικανότητα του ηγέτη να εκτιμάει σωστά τις απαντήσεις στις κρίσιμες ερωτήσεις που περιέχει. Για το λόγο αυτό ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει καλά ό,τι έχει σχέση με την προσωπικότητα, τους στόχους και τη συμπεριφορά των υφισταμένων, καθώς επίσης και το πρόβλημα και τις επιπτώσεις της απόφασης που πρόκειται να πάρει. Όμως, οι μάνατζερς φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο τα συμβουλευτικά στιλ, όταν το μοντέλο προτείνει αυταρχικό στιλ λήψης απόφασης. Επίσης, έχει διαπιστωθεί σε έρευνες ότι τα ανώτατα στελέχη είναι περισσότερο συμμετοχικά από ότι τα κατώτερα<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Υπάρχουν αποφάσεις που να είναι ποιοτικά καλύτερες από κάποιες άλλες, ώστε να έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; (σπουδαιότητα της απόφασης).
- 2) Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες ώστε να ληφθεί μια σωστή απόφαση; (πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα).
- 3) Είναι γνωστό τι πληροφορίες χρειάζονται για να λυθεί το πρόβλημα; (ορισμός το προβλήματος).

<sup>37</sup> Είναι οι εξής:

- 1) Είναι η αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους κρίσιμη για την αποτελεσματική υλοποίησή της; (σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης).
- 2) Αν ήταν να πάρετε μια απόφαση μόνος σας, είναι σίγουρο ότι οι υφιστάμενοί σας θα την αποδέχονταν; (βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους αν τη λάβει από μόνος του ο ηγέτης).
- 3) Μπορείτε να εμπιστευτείτε τους υφισταμένους ότι θα βασίσουν την απόφασή τους σε υπολογισμούς που θα είναι συνεπείς με τους στόχους της επιχείρησης; (βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφιστάμενους που σχετίζονται με το πρόβλημα).
- 4) Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων, όσον αφορά το ποια απόφαση είναι προτιμότερη; (ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα).

<sup>38</sup> Χυτήρης Λ., “Οργανωσιακή συμπεριφορά”, Interbooks, 1996, σελ. 255

### **3.3.3.3 Η θεωρία των Στόχων (Path-goal Theory)**

Η θεωρία των στόχων (path-goal theory) αναπτύχθηκε από τον House και προσπαθεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις και δείχνει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την υποκίνηση των ατόμων για απόδοση, εξετάζοντας τόσο τους εξωτερικούς παράγοντες όσο και τις διαφορές στη συμπεριφορά του ηγέτη και τα αποτελέσματα, όπως την ικανοποίηση και την απόδοση.

Η θεωρία αυτή ονομάζεται θεωρία των στόχων (path-goal theory) γιατί δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επιδρά στις αντιλήψεις των υφισταμένων για τους επιχειρησιακούς και τους προσωπικούς τους στόχους και τους δείχνει τους τρόπους-μονοπάτια (paths) με τους οποίους θα τους επιτύχουν, μειώνοντας τα εμπόδια.

Δηλαδή, στη θεωρία των στόχων γίνεται μια προσπάθεια να εξηγηθεί ο λόγος για τον οποίο ένα συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας είναι καλύτερο από κάποιο άλλο σε μια δεδομένη κατάσταση.

Σύμφωνα με τη θεωρία των στόχων, η απόδοση των υφισταμένων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Συνεπώς, αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που έχει τη δυνατότητα να συνδέει τους στόχους ή τις επιθυμητές ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους της επιχείρησης και να δημιουργεί τις συνθήκες, στις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί και να ικανοποιηθούν οι υφιστάμενοι. Έτσι, ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων, να τους βοηθάει να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους, να τους ορίζει συγκεκριμένα καθήκοντα, να αυξάνει τις δυνατότητες απόδοσής τους, να τους συμβουλεύει, να αναπτύσσει τη συνοχή στις ομάδες και να κάνει συγκεκριμένες τις ανταμοιβές. Είναι βοηθήσει τους υφισταμένους του και στην ανάγκη των υφισταμένων για βοήθεια. Ο ηγέτης που μειώνει την αβεβαιότητα στην εργασία θεωρείται ότι υποκινεί τους υφισταμένους, γιατί αυξάνει τις προσδοκίες τους ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε ανταμοιβές.

Στη θεωρία των στόχων η ηγεσία έχει δύο βασικές λειτουργίες. Η πρώτη είναι η διευκρίνιση των τρόπων-μονοπατιών, που προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης βοηθάει τους υφισταμένους να καταλάβουν τη συμπεριφορά που απαιτείται για την

επίτευξη των στόχων και για την απόκτηση ανταμοιβών και η άλλη είναι η αύξηση του αριθμού των ανταμοιβών από τον ηγέτη στους υφισταμένους.

Ο House προσδιορίζει τέσσερις τύπους ηγετικής συμπεριφοράς ή στιλ ηγεσίας. Οι τύποι αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

1) Διευθυντικό ή αυταρχικό στιλ (directive leadership): Οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς, τους δίνονται οι απαραίτητες κατευθύνσεις, κανόνες και οδηγίες για να ακολουθήσουν και να επιτύχουν τους στόχους.

2) Υποστηρικτικό στιλ (supportive leadership): Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του, τους συμπεριφέρεται φιλικά και φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

3) Συμμετοχικό στιλ (participative leadership): Ο ηγέτης ζητάει τις απόψεις των υφισταμένων και τις λαμβάνει υπόψη του πριν αποφασίσει.

4) Προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων (achievement-oriented leadership): Ο ηγέτης θέτει προκλητικούς στόχους στους υφισταμένους, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους και δείχνει εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους για την υλοποίησή τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία των στόχων, ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ευελιξία, δηλαδή ο ίδιος ηγέτης έχει διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές καταστάσεις. Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί έναν από τους παραπάνω τύπους συμπεριφοράς, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τους υφισταμένους του, να τους υποκινήσει και να τους οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων τους.

Επίσης, ο House προσδιορίζει τρεις στάσεις των υφισταμένων οι οποίες είναι η ικανοποίηση από την εργασία, η αποδοχή του ηγέτη και η σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η θεωρία των στόχων βασίζεται σε δύο κύριες προτάσεις:

- Η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αποδεκτή, όταν οι υφιστάμενοι την αντιλαμβάνονται ως πηγή ικανοποίησης.
- Η συμπεριφορά του ηγέτη υποκινεί τους υφισταμένους<sup>39</sup>, όταν γίνεται κατανοητό σε αυτούς ότι η ικανοποίησή τους εξαρτάται από την αποτελεσματική απόδοση, όταν ο ηγέτης τους παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση και ανταμοιβές για την απόδοση της προσπάθειας και όταν τους βοηθάει να πετύχουν τους στόχους τους και να προσαρμοστούν στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες μπορούν να αυξήσουν την υποκίνηση των υφισταμένων και πολλές στρατηγικές για την επίτευξη των προσωπικών και επιχειρησιακών στόχων.

Η συμπεριφορά του ηγέτη και η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στιλ ηγεσίας καθορίζεται από δύο κύριους παράγοντες.

Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

1) Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι αντιδρούν στη συμπεριφορά του ηγέτη και το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι η συμπεριφορά αυτή αποτελεί πιθανή πηγή ικανοποίησης των αναγκών τους. Η κατηγορία των προσωπικών χαρακτηριστικών περιλαμβάνει τις ανάγκες, τις αντιλήψεις, την εμπειρία, τις αξίες και τις ικανότητες των υφισταμένων.

2) Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, με τα οποία οι υφιστάμενοι πρέπει να προσαρμοστούν για να πραγματοποιήσουν τους στόχους. Η κατηγορία αυτή

---

<sup>39</sup> Οι τρόποι αυτοί είναι οι εξής:

- 1) αναγνώριση και ανάπτυξη των αναγκών των υφισταμένων, τις οποίες οι ηγέτες μπορούν να ελέγξουν,
- 2) αύξηση των προσωπικών αμοιβών των υφισταμένων για την αποτελεσματική απόδοση και για την επίτευξη στόχων,
- 3) διευκρίνιση του τρόπου-μονοπατιού που πρέπει να ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για την απόκτηση ανταμοιβών,
- 4) μείωση των εμποδίων για την επίτευξη των στόχων,
- 5) αύξηση των ευκαιριών για προσωπική ικανοποίηση και αποτελεσματική απόδοση.

περιλαμβάνει παράγοντες που οι υφιστάμενοι δεν μπορούν να ελέγξουν, αλλά είναι σημαντικοί για την ικανοποίηση των αναγκών τους και για την ικανότητά τους για υψηλή απόδοση. Τέτοιοι παράγοντες είναι η φύση των καθηκόντων, οι συνθήκες εργασίας, η πίεση χρόνου, το άγχος, ο κίνδυνος κλπ.

Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί ότι η θεωρία των στόχων έχει μεγαλύτερη ισχύ στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, γιατί εκεί ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να βελτιώνει την απόδοση των υφισταμένων, δημιουργώντας ευνοϊκές συνθήκες, σε αντίθεση με τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια όπου ο ηγέτης δεν μπορεί να παρέμβει τόσο για την αλλαγή των συνθηκών.

Υπάρχουν όμως ερευνητές που αμφιβάλλουν για τα αποτελέσματα της θεωρίας των στόχων και υποστηρίζουν ότι η απόδοση των υφισταμένων μπορεί να είναι η αιτία της συμπεριφοράς του ηγέτη και όχι η συμπεριφορά του ηγέτη να είναι η αιτία της συμπεριφοράς των υφισταμένων. Πάντως, οι ερευνητές συμφωνούν ότι όσο καλύτερη είναι η δομή του έργου των υφισταμένων, τόσο καλύτερη είναι η σχέση ανάμεσα στον ηγέτη, στη συμπεριφορά του ηγέτη και στην ικανοποίηση των υφισταμένων.

### 3.4 Το μοντέλο Kouzes<sup>40</sup>

«Οι ηγέτες επηρεάζουν τις αξίες, τα κίνητρα, τις συμπεριφορές και την σκέψη στον οργανισμό (Bass, 1990; Kouzes & Posner, 2007).»

Στο σημείο αυτό, θα αναφερθούμε στη θεωρία του KOUZES, ο οποίος παρουσίασε μια πολύ συγκροτημένη άποψη για το θέμα της ηγεσίας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν 5 βήματα - (5 θεμελιώδεις πρακτικές / διαστάσεις) μέσα από τα οποία αναπτύσσει κανείς τις ηγετικές ικανότητες του και δέκα προτάσεις προς τον ηγέτη, οι οποίες ορίζουν την υποδειγματική ηγεσία.

Οι πέντε θεμελιώδεις πρακτικές φαίνονται στο σχήμα 3.4 που ακολουθεί.

---

<sup>40</sup> Kouzes J.-Posner P., "The leadership challenge, how to get extraordinary things done in organizations", Εκδόσεις Jossey-Bass, 1987





**Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία.**

Αναζητούν τις ευκαιρίες προκειμένου να αλλάξουν το καθεστώς. Ψάχνουν για καινοτόμους τρόπους βελτίωσης της οργάνωσης. Πειραματίζονται και εκτίθενται στον κίνδυνο. Δέχονται την αποτυχία ως ευκαιρία εκμάθησης.

**Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα.**

Οραματίζονται την ιδανική εικόνα του μέλλοντος, αυτό που η επιχείρηση μπορεί να γίνει. Μέσω της ισχυρής πειθούς που διαθέτουν οι ηγέτες στρατολογούν και άλλους στο όραμά τους. Δίνουν ζωή στα οράματά τους. Παθιάζονται πιστεύοντας ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά.

**Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν.**

Σέβονται τους ανθρώπους. Ενθαρρύνουν τη συνεργασία. Δημιουργούν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης που σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Ενισχύουν τους άλλους και τους κάνουν να αισθανθούν ισχυροί.

**Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο.**

Δημιουργούν τα πρότυπα της τελειότητας και θέτουν το παράδειγμα. Σπάνε το στόχο σε μικρά τμήματα, προκειμένου να μην πνιγεί η δράση. Περιορίζουν την γραφειοκρατία και δημιουργούν τις ευκαιρίες για αλλαγή.

**Οι ηγέτες ενθαρρύνουν.**

Κάνουν τους ανθρώπους τους να αισθανθούν ηγέτες. Αναγνωρίζουν την προσπάθεια του καθενός. Γιορτάζουν τις επιτυχίες.

Ακολουθεί η ανάλυση του κάθε βήματος υπό μορφή πίνακα:

Βήματα	Ενέργειες
<b>A.</b> <b>Βήμα 1<sup>ο</sup></b>	<p>Θα αναφερθούμε στο «<b>πώς φτιάχνει κανείς το κλίμα</b>»; «<b>πώς κάνει κανείς την προεργασία</b>»;</p> <p><b><u>Πρώτα από όλα</u></b> αυτό που πρέπει να κάνει κανείς είναι να δημιουργήσει ένα <b>δημιουργικό περιβάλλον</b>. Αυτό σημαίνει: όχι κριτική στις νέες ιδέες, ναι στις καινοτομίες. Ναι στη νομιμοποίηση παραγωγής ιδεών, μέχρις σημείου, σύγκλισης «συσκέψεων ιδεών». Να δέχεται νέες λύσεις. Να ανοίξει τη φαντασία και να δημιουργήσει νέα πράγματα. Να προσπαθεί να αλλάξει τον τρόπο που δουλεύουν στο τμήμα που πήγε.</p> <p><b><u>Στη συνέχεια</u></b> θα πρέπει να <b>καταργήσει το αυτονόητο</b>, να προσθέσει πρόκληση στη δουλειά. Να βάζει τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τα όριά τους. Το ‘status quo’ δημιουργεί μετριότητες. Να ‘ανεβάζει την μπάρα’ (όπως στο άλμα εις ύψος), αλλά όλα αυτά με παράλληλη εκπαίδευση.</p> <p><b><u>Στο τρίτο στάδιο</u></b> θα πρέπει να <b>παραμερίσει τα εμπόδια</b>. Μακριά από τη γραφειοκρατία, τις διαδικασίες, τη ρουτίνα. Όλα και όλοι ‘συνωμοτούν’ στο να οδηγηθεί κανείς στη γραφειοκρατική λειτουργία και στη συνέχεια στην αντίστοιχη συμπεριφορά. Ξανακοιτάξτε από την αρχή τις διαδικασίες. Δείτε μήπως μπλοκάρουν τη δουλειά. Να θυμόμαστε ότι οι ρουτίνες διώχνουν την ουσιαστική δουλειά. Χρειάζεται εξωστρέφεια. Βγείτε και ψάξτε έξω. Μην τους βάζετε να κοιτάνε προς τα μέσα, αλλά προς τα έξω. Είναι ανόητο να είσαι στη θάλασσα, δίπλα στον ωκεανό και αντί να κοιτάς τη θάλασσα, να κοιτάξεις την πόλη. Όλα τα σημαντικά πράγματα έρχονται απ’ έξω, το ίδιο και οι ιδέες ή οι πελάτες. Στείλτε τους σε συνέδρια, σε εκθέσεις. Να ξέρετε ότι σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει η τάση της αποξένωσης, της εσωστρέφειας και της ιδρυματοποίησης.</p> <p><b><u>Στο τέταρτο στάδιο</u></b> πρέπει να ανοίξετε <b>κανάλια επικοινωνίας</b>. Το πιο σημαντικό είναι να μάθετε να ακούτε. Καμιά ιδέα δεν έφτασε στο μυαλό ενός ανθρώπου με ανοιχτό στόμα. Μάθετε κυρίως να ακούτε τον έξω κόσμο.</p>

**Τέλος προσθέστε ρίσκο.** Ρίσκο είναι η τιμή της καινοτομίας. Σημαίνει να αξιοποιήσετε τα λάθη. Αναγνωρίστε την προσπάθεια. Προσέξτε ποιους ανεβάζετε. Ο μεγαλύτερος αντίπαλος βρίσκεται μέσα σας.

Τίποτα δεν γίνεται σωστό από την αρχή, με την πρώτη φορά. Το ρίσκο να ξέρετε ότι συνδέεται με το στρες. Γι' αυτό στηρίζτε τους. Όταν έχετε ανοίξει τα παράθυρα και τους έχετε ξεσηκώσει με όλα τα παραπάνω, δημιουργήσατε ένα κλίμα δημιουργικότητας, με πρωτοβουλίες και ρίσκο, τότε μπορεί ο καθένας να νοιώσει ένταση. Προσέξτε τα όριά τους. Μη ζητάτε τελειότητες. Να νοιώθουν ότι όλο αυτό θα το βιώσουν σαν ένα ταξίδι, όχι σαν περιπέτεια και απειλή. Να νοιώθουν σιγουριά, ότι είστε εκεί και θα τους στηρίζετε σε κάθε στιγμή.

<p><b>B.</b> <b>Βήμα 2<sup>ο</sup></b></p>	<p><b>Το όραμα είναι η κατεύθυνση, ο σκοπός.</b> Είναι ο μαγνητικός Βοράς, σαν να εστιάζεις έναν προβολέα. Ηγέτης θα μπορούσε να ονομαστεί ο διευθυντής του τμήματος του μέλλοντος. Θα τους οδηγήσει σε ένα τόπο άγνωστο, χωρίς να υπάρχουν χάρτες. Αυτό είναι το μέλλον. Υπάρχει η ανάγκη για ένα όραμα, που ωστόσο θα στηθεί με λογική. Για να φτιαχτεί ένα όραμα πρέπει:</p> <p>Να ξέρεις τι θέλεις εσύ προσωπικά, τι σε εκφράζει. Γράψε, γιατί είσαι σε αυτή τη δουλειά. Γράψε τις προσωπικές προτιμήσεις σου και τα θέλω σου από τη ζωή. Γράψε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σου. Βρες τι θέλεις να αποδείξεις στον εαυτό σου και στους άλλους για σένα. Κάνε μια ανάλυση της ζωής σου και βρες πότε τα πήγες καλά και πότε άσχημα. Εντόπισε τα πολύ καλά στοιχεία σου.</p> <p>Συνδύασε την πείρα με τις αξίες σου. Προσπάθησε αυτά που ήδη ανέλυσες να τα συνδυάσεις με τα όρια της επιχείρησης, το τμήμα που δουλεύεις. Ψάξε τα ίδια και για την επιχείρηση τα οράματα και τους μακροχρόνιους στόχους, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, τις απειλές και τις ευκαιρίες του μέλλοντος.</p> <p><b>Μην προβάλεις απλά το παρελθόν.</b> Δεν μπορεί όραμα να είναι η ποσοστιαία μεγέθυνση μιας προηγούμενης κατάστασης. <b>Το όραμα</b> πρέπει να είναι το άνοιγμα της πόρτα στην ευκαιρία. Πρέπει να έχει διαίσθηση και εμπιστοσύνη. <b>Το παρελθόν παρέχει πείρα, το παρόν ευκαιρίες και το μέλλον φως.</b> Είναι ένα σύνολο από εικόνες. Άλλο πρόβλεψη και άλλο όραμα. Από τη φύση του το όραμα είναι αισιόδοξο. Εκφράζει ό,τι πιο όμορφο έχουμε μέσα μας. <b><u>Η ανάγκη είναι η μητέρα της ανακάλυψης. Η διαίσθηση είναι η μητέρα του οράματος.</u></b> Γράψτε το σε δύο - τρεις γραμμές μόνο.</p> <p>Το όραμα πρέπει να εκφράζει και τους άλλους. Ψάξτε ποιες είναι οι ανάγκες των άλλων. Ακούστε τις συμβουλές τους, μυρίστε τον αέρα, όλοι θέλουν να κάνουν κάτι που να έχει νόημα.</p> <p>Διατυπώστε το, προκλητικά χρησιμοποιώντας την κατάλληλη γλώσσα. Βάλτε ένα σλόγκαν, μια εικόνα, ένα σύμβολο.</p>
--	---

	<p>Να έχει μέσα λέξεις αισιοδοξίας και δράσης, κίνησης, βεβαιότητας, παραδείγματα, ανέκδοτα. Θυμηθείτε το περίφημο λόγο του Martin Luther King το 1963 στο Washington Lincoln Memorial. (Έχω ένα όραμα .....</p> <p>Το όραμα πρέπει να εκφράζει σιγουριά. Να το πιστεύεις και εσύ ο ίδιος. Οι άνθρωποι έχουν έκτη αίσθηση και καταλαβαίνουν αν πιστεύεις κάτι ή όχι. Πρέπει να το λέει η καρδιά σου, <b>να λες θα κάνουμε και όχι θα έπρεπε να κάνουμε.</b></p>
--	---

<p><b>Γ. Βήμα 3<sup>ο</sup></b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Πρέπει πρώτα να γίνουν ομάδα.</b> Να νοιώσουν ιδιοκτήτες. Να αποκτήσουν αυτό που λένε ‘δέσμευση’. Να τους εμπιστευτείς, να τους δώσεις αρμοδιότητες , εξουσία.</li><li><b>2. Να διατηρηθούν σαν ομάδα,</b> που είναι και δυσκολότερο. Οι στόχοι πρέπει να είναι συλλογικοί, να μην υπάρχει ανταγωνισμός αλλά διάχυση γνώσης. Καταργήστε τα εμπόδια συνεργασίας.</li><li><b>3. Προσοχή στο θέμα της εμπιστοσύνης.</b> Το πρώτο βήμα πρέπει να είναι δικό σου. Για να σε εμπιστευτούν πρέπει να τους εμπιστευτείς. Αποκαλύψτε κάποια πράγματα για τον εαυτό σας και τη σκέψη σας. Να είστε προβλέψιμος. Όλοι θέλουν να πάνε στον παράδεισο αλλά κανείς δεν βιάζεται να πάει πρώτος. Μάθε να λες <b>εμείς</b>.</li><li><b>4. Ουσιαστική επικοινωνία.</b> Υπάρχει ειδικό κεφάλαιο για το θέμα αυτό, τονίζουμε όμως ότι πρέπει να είσαι ορατός και διαθέσιμος. Να είσαι περιγραφικός και όχι κριτικός. Να εκφράζεις τα συναισθήματα σου και να παραδέχεσαι τα λάθη σου στα μεγάλα θέματα και όχι στα μικρά και καθημερινά.</li><li><b>5. Να τους βάζεις να συμμετέχουν σε αποφάσεις.</b> Η εξουσία είναι αγαθό που όσο το μοιράζεις τόσο πιο πολύ μεγαλώνει το δικό σου κομμάτι. Δίχως εξουσία οι άνθρωποι διαφθείρονται. Δώστε τους αρμοδιότητες και εξουσία, πληροφορίες και στηρίγματα.</li><li><b>6. Προβάλετέ τους προς τα έξω.</b> Συνδέστε τους με τις γνωριμίες σας, κάντε τους απαραίτητους. Πάρτε τους μαζί σε σοβαρές συσκέψεις. Ρίξτε τον προβολέα επάνω τους. (Όποτε τελειώνει η παράσταση ο σκηνοθέτης πάει σε μια γωνιά και δείχνει τους ηθοποιούς).</li><li><b>7. Μη σταματάτε ποτέ την εκπαίδευση.</b> Αν θέλεις ευημερία για ένα χρόνο καλλιέργησε καρπούς, αν θέλεις ευημερία για 10 χρόνια καλλιέργησε δέντρα, αν θέλεις ευημερία για 100 χρόνια εκπαίδευσε ανθρώπους.</li></ol>
---	---

<p>Δ. Βήμα 4<sup>ο</sup></p>	<p>Αφού ανοίξατε τους ασκούς της δημιουργικότητας τους, δημιουργήσατε και συγκροτήσατε την ομάδα και τώρα ήρθε η ώρα της δράσης.</p> <p>1. <b>Να βρισκόσαστε διαρκώς πάνω στη σκηνή.</b> Οδηγείτε με αυτά που κάνετε και χρησιμοποιώντας τον εαυτό σας σαν παράδειγμα.</p> <p>2. <b>Οι αξίες σας να φαίνονται.</b> Με τις πράξεις σας, τις κινήσεις σας δημιουργείτε πρότυπα. Ότι κι αν λέτε, ο τρόπος με το οποίο ξοδεύετε τον χρόνο, οι ερωτήσεις που κάνετε, ο κόσμος που θαυμάζετε. (Δεν μπορείς να δουλεύεις στην Volkswagen και να οδηγείς Fiat). Φαίνεστε με το ποιους ανταμείβετε. Αν σας νοιάζει η ποιότητα αναρωτηθείτε πόσο χρόνο σπαταλάτε σε αυτήν.</p> <p>3. <b>Σπάστε το κάθε θέμα σε μικρότερα.</b> ‘Σαλαμοποιήστε’ τον τελικό στόχο, ώστε να πετυχαίνονται μικρές νίκες και να παίρνουν έτσι φόρα για την επίτευξη του τελικού στόχου. Ένα μικρό άλμα κάθε φορά. Αυτό δημιουργεί ένα άκρως υποκινητικό κλίμα. Με μικρά βήματα ελαττώνεται η πιθανότητα αποτυχίας και αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους. Κάθε ταξίδι όσο μακρινό και να είναι αρχίζει πάντα με ένα βήμα.</p> <p>4. <b>Βάλτε τα όλα σε μια σειρά προτεραιότητας.</b> Φτιάξτε ένα πρόγραμμα με σαφείς στόχους και ξεκαθαρίστε τη σειρά υλοποίησης του. Αρχίστε με στόχους που είναι εύκολα κατορθωτοί. Βάλτε τάξη στο γραφείο σας.</p>
----------------------------------	---

<p><b>Ε. Βήμα 5<sup>ο</sup></b></p>	<p>Σε αυτό το στάδιο πολλοί δεν φτάνουν ποτέ. Δίνουν στο κόσμο δουλειά αλλά ποτέ δεν λένε μια καλή κουβέντα.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Δώστε κουράγιο.</b> Κάντε τους να νοιώσουν νικητές, ταΐστε την καρδιά τους. Βγάλτε τους ότι πιο σπουδαίο έχουν.</li><li>2. <b>Να περιμένετε πολλά.</b> Οι άνθρωποι τείνουν να επαναλαμβάνουν τις συμπεριφορές που αναγνωρίζονται. Θυμηθείτε το φαινόμενο “<b>Πυγμαλίων</b>”. Αυτός πίστευε πως το άγαλμα θα μιλήσει και μίλησε .</li><li>3. <b>Αναπτύξτε ένα σύστημα αξιολόγησης, τίμιο, δίκαιο, χωρίς τιμωρίες.</b> Προσπαθήστε να πιάνετε κάποιον να κάνει κάτι καλό και να τον επαινείτε αντί, κάποιον να κάνει κάτι λάθος και να τον επιπλήττετε</li><li>4. <b>Καθοδήγηση, ο ρόλος σας σαν καθοδηγητής.</b> Είναι ο ρόλος αυτού που βρίσκεται δίπλα τους και τους λέει: «ξέρω ότι μπορείς να το κάνεις».</li></ol>
---	---



Ακολουθούν οι δέκα προτάσεις υπό μορφή πίνακα:

<p><b><u>Πρόταση 1<sup>η</sup></u>: Ψάξτε τις ευκαιρίες που θα προκαλέσουν την αλλαγή, την καινοτομία, τη βελτίωση.</b></p> <p>Η αναζήτηση της αλλαγής είναι μια περιπέτεια. Εξετάζει τις δεξιότητες και τις δυνατότητές μας. Η πρόκλησή της είναι σκληρή και ευχάριστη. Οι εξωγενείς αμοιβές είναι ανεπαρκείς.</p>	<p><u>Προτάσεις προς τον ηγέτη, που μπορούν να βοηθήσουν στο ρόλο του:</u></p> <p><b>α. Μεταχειρισθείτε κάθε εργασία ως περιπέτεια.</b> Ακόμα και εάν είστε στην εργασία σας για χρόνια, μεταχειρισθείτε την σαν να είναι η πρώτη σας ημέρα. Αναρωτηθείτε τι θα κάνατε εάν ξεκινούσατε πραγματικά να εργάζεστε τώρα.</p> <p><b>β. Μεταχειρισθείτε κάθε ανάθεση εργασίας σαν ευκαιρία, ακόμα και εάν δεν είναι.</b> Το ταλέντο και οι πόροι για την πραγμάτωση κάθε σκοπού, υπάρχουν. Η δουλειά του ηγέτη είναι να τα διαγνώσει και να τα αφυπνίσει.</p> <p><b>γ. Εξετάστε το καθεστώς.</b> Καταγράψτε τις διαδικασίες και τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται στην επιχείρησή σας. Αναρωτηθείτε για κάθε μία από αυτές εάν είναι πραγματικά οι βέλτιστες. Ωθούν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα;</p> <p><b>δ. Αλλάξτε ότι δεν λειτουργεί όπως πρέπει.</b> Περιπλανηθείτε στο χώρο της ευθύνης σας. Ερευνήστε τα πράγματα που δεν φαίνεται να λειτουργούν όπως πρέπει. Ρωτήστε τους ανθρώπους. Ελέγξτε. Εάν ψάξετε για απαντήσεις στον προβληματισμό: "γιατί το κάνουμε αυτό; και γιατί το κάνουμε έτσι;", είναι σίγουρο ότι θα ανακαλύψετε αναγκαίες βελτιώσεις στην οργάνωση.</p> <p><b>ε. Προσθέστε την έννοια της περιπέτειας σε κάθε εργασία.</b> Πρέπει ο ηγέτης να είναι σε θέση να ανακαλύψει τι παρακινεί τον καθένα. Δεν εκτιμούν όλοι τα ίδια πράγματα. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να αφιερώσει χρόνο για να καταλάβει τις ανάγκες του κάθε ανθρώπου του.</p> <p><b>στ. Σπάσιμο της ρουτίνας.</b> Οι άνθρωποι τείνουν να γίνουν πλάσματα της συνήθειας. Αναρωτηθείτε εάν οι δραστηριότητές σας, σας βοηθούν να βελτιωθείτε ή σας εμποδίζουν.</p>
---	--

	<p>Ξεφορτωθείτε τα εμπόδια.</p> <p><b>ζ. Προσδώστε ενδιαφέρον και διασκέδαση στην εργασία.</b> Σαφώς κάθε στιγμή δε μπορεί να είναι διασκέδαση, αλλά η γενική εμπειρία μπορεί να είναι.</p>
--	---

<p><b><u>Πρόταση 2<sup>η</sup></u>: Το πείραμα διατρέχει κινδύνους και τα λάθη διδάσκουν.</b></p> <p>Οι ηγέτες πειραματίζονται με νέες προσεγγίσεις σε παλαιά προβλήματα. Δεν εμποδίζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, τοποθετώντας περιορισμούς στη σκέψη τους.</p> <p>Οι μελέτες των καινοτομιών διδάσκουν ότι οι περισσότερες δεν προήλθαν από τον ίδιο τον ηγέτη. Από αυτόν υιοθετήθηκαν.</p> <p>Ο ηγέτης χρησιμοποίησε την εξωστρέφειά του για να λάβει τα μηνύματα. Σε κάθε εφαρμογή της ιδέας μπορεί να γίνει λάθος. Ο σοφός ηγέτης</p>	<p><u>Προτάσεις που μπορούν να μετατρέψουν την αβεβαιότητα σε ευκαιρία:</u></p> <p>α. <b>Θεσμοθετήστε διαδικασίες για τις καινοτόμες ιδέες.</b> Οι προτάσεις μπορεί να είναι άφθονες. Επί παραδείγματι μπορεί να υπάρξουν κουτιά ιδεών, brainstorming, επισκέψεις σε ανταγωνιστές, επισκέψεις σε πελάτες, συναντήσεις με τους ανθρώπους της ομάδας οι οποίοι θα είναι υποχρεωμένοι να φέρουν τουλάχιστον μια ιδέα για εφαρμογή.</p> <p>β. <b>Κάντε τη συλλογή ιδεών προσωπική σας προτεραιότητα.</b> Βεβαιωθείτε ότι αφιερώνετε επαρκή χρόνο για το άκουσμα και την αξιολόγηση των προτάσεων και των ιδεών, συστηματικά σε εβδομαδιαία βάση.</p> <p>γ. <b>Κάντε μικρές δοκιμές των αλλαγών.</b> Μην περιμένετε κάτι να είναι τέλειο, ώστε να το προωθήσετε.</p> <p>δ. <b>Ανανεώστε τις ομάδες σας.</b> Ακόμα και εάν μια ομάδα είναι άριστη και παραμένει έτσι για αρκετό καιρό, νομοτελειακά ο χρόνος είναι φθοροποιό στοιχείο. Τα πάντα ολοκληρώνουν τους κύκλους τους. Η ολοκλήρωση του κύκλου, είναι η κατάλληλη στιγμή ώστε η ομάδα να ανανεωθεί, να αναζωογονηθεί. Επίσης μην αφήσετε ποτέ τους ανθρώπους σας να αποκοπούν από εξωτερικά ερεθίσματα.</p> <p>ε. <b>Αναγνωρίστε την προσπάθεια των ανθρώπων που διακινδύνευσαν.</b> Κάντε το με οποιοδήποτε τρόπο. Η αναφορά σας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και αυτούς που είχαν απλώς υποστηρικτικό ρόλο στην προσπάθεια. Ανταμείψτε την προσπάθεια, όχι μόνο την επιτυχία. Πολλές από τις προσπάθειες για την καινοτομία αποτυγχάνουν. Οι άνθρωποι θα πρέπει να βεβαιωθούν ότι η προσπάθεια οδηγεί στην αναγνώριση και όχι στην τιμωρία.</p>
---	--

<p>αντί της τιμωρίας χρησιμοποιεί την ενθάρρυνση. Αντί της επίπληξης προτιμά να διδαχθεί από τα λάθη.</p>	<p><b>στ. Αναλύστε κάθε επιτυχία και αποτυχία.</b> Πολλά σημαντικά μαθήματα λαμβάνονται από τη μελέτη μιας αποτυχίας. Κάντε συχνές αναθεωρήσεις.</p> <p><b>ζ. Εκτεθείτε πρώτος στον κίνδυνο.</b> Προκειμένου να ενθαρρυνθούν οι άνθρωποι να αναλάβουν κίνδυνο, πρέπει να παραδειγματιστούν από τον ηγέτη. Ο ηγέτης συχνά είναι πιο τρωτός σε μια ενδεχόμενη αποτυχία, από ότι οι υφιστάμενοί του. Και αυτό γιατί επιχειρεί συχνότερα. Αλλά πρέπει να δείχνει στους ανθρώπους του ότι είναι πρόθυμος να δοκιμάσει.</p> <p><b>η. Ενθαρρύνετε την ανθεκτικότητα στην αντιμετώπιση της πίεσης.</b> Οι ηγέτες και οι ομάδες τους είναι σε θέση να αξιοποιήσουν δημιουργικά την πίεση, ειδικά την περίοδο της αλλαγή που είναι και η πλέον αγχωτική.</p>
---	--

<p><b><u>Πρόταση 3<sup>η</sup></u>: Προβλέψτε ένα μέλλον εξυψωτικό και εξευγενισμένο.</b></p> <p><b>Το όραμα</b> είναι η μοναδική και η ιδανική εικόνα του κοινού μέλλοντος. Είναι μια διανοητική εικόνα αυτού που θα μοιάζει το αύριο. Εκφράζει τα υψηλότερα πρότυπα και αξίες.</p> <p>Ένα όραμα για να είναι ελκυστικό θα πρέπει να απευθύνεται σε όλους τους ανθρώπους που στρατολογούνται για την πραγμάτωσή του.</p>	<p><u>Προκειμένου να ενισχυθεί η ικανότητα του οράματος:</u></p> <p>α. <b>Ανατρέξτε στο παρελθόν σας.</b> Με την ανάλυση του παρελθόντος τους οι άνθρωποι αναγνωρίζουν τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις αξίες τους. Οργανώνονται αποτελεσματικότερα για το παρόν και το μέλλον.</p> <p>β. <b>Καθορίστε τις επιθυμίες σας.</b> Συντάξτε έναν κατάλογο των στόχων που θέλετε να εκπληρώσετε.</p> <p>γ. <b>Καταγράψτε τις σκέψεις σας στο χαρτί.</b> Χωρίς να λογοκρίνετε τον εαυτό σας, γράψτε σε ένα κομμάτι χαρτί πως φαντάζεστε το μέλλον, όταν πλέον θα έχει υλοποιηθεί το όραμα.</p> <p>δ. <b>Γράψτε μια σύντομη δήλωση του οράματος (vision statement).</b></p> <p>Γράψτε σε είκοσι με εικοσιπέντε λέξεις το όραμά σας. Εάν η δήλωση του οράματος είναι μεγαλύτερη, δε μπορεί αυτό να μεταδοθεί εύκολα και οι άνθρωποι χάνουν το ενδιαφέρον τους. Εάν είναι δυνατό βρείτε μια εικόνα ή ένα σύμβολο που να το αντιπροσωπεύει. Οι εικόνες και τα σύμβολα βοηθούν στη απορρόφηση και αφομοίωση του μηνύματος. Τέλος ιδιαίτερα χρήσιμη είναι και η δημιουργία μιας συνοπτικής φράσης πέντε έως εννέα λέξεων που απαρτίζουν την ουσία του μηνύματος.</p> <p>ε. <b>Εμπιστευθείτε τη διαίσθησή σας.</b> Βεβαιωθείτε καταρχήν ότι βρίσκεστε στη σωστή διαδρομή και ξεκινήστε το δρόμο πριν σχεδιάσετε όλα τα βήματα με κάθε λεπτομέρεια. Διαπιστώστε εάν και οι υπόλοιποι μοιράζονται τον ίδιο ενθουσιασμό. Τα οράματα γίνονται σαφέστερα όταν κινούμαστε προς αυτά.</p> <p>στ. <b>Αξιολογήστε τις απόψεις και τις παραδοχές σας.</b> Οι απόψεις επεκτείνουν ή</p>
---	--

περιορίζουν αυτό που θεωρούμε δυνατό. Τι άποψη έχετε για το ρόλο σας; Τι άποψη έχουν οι άλλοι γι' αυτόν;

ζ. **Ασχοληθείτε με το μέλλον.** Συντάξτε μια μελέτη που να αναλύει τις πιθανές αλλαγές που θα συμβούν και τις επιπτώσεις που πρόκειται να έχουν.

η. **Φαντασθείτε ότι επιτυγχάνεται το στόχο σας.** Τοποθετείστε στο μυαλό σας τη εικόνα ότι έχετε ολοκληρώσει την πορεία σας και έχετε επιτύχει. Σύμφωνα με τους ψυχολόγους αυτή η τεχνική δημιουργεί θετικές προσδοκίες για το μέλλον.

<p><b><u>Πρόταση 4<sup>η</sup>: Στρατολογήστε ανθρώπους σε ένα κοινό όραμα.</u></b></p> <p>Οι ηγέτες χρησιμοποιούν ποικίλους τρόπους έκφρασης προκειμένου να μετατρέψουν το αφηρημένο όραμά τους σε “χειροπιαστό”.</p>	<p><u>Προτάσεις που μπορούν να οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση:</u></p> <p><b>α. Προσδιορίστε το που απευθύνεστε.</b> Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει ένας ηγέτης είναι να συντάξει ένα κατάλογο των ατόμων ή των ομάδων που επιθυμεί να στρατολογήσει στο όραμά του. Είναι απαραίτητο να προβλέψει και τις μελλοντικές του ανάγκες.</p> <p><b>β. Βρείτε το κοινό σας έδαφος.</b> Προκειμένου να συνταχθούν οι άνθρωποι στο κοινό όραμα θα πρέπει να ανακαλύψετε ποιες φιλοδοξίες, στόχοι, ενδιαφέροντα, ανάγκες, όνειρα υπάρχουν μεταξύ σας και μεταξύ τους.</p> <p><b>γ. Παρακολουθήστε μια σειρά μαθημάτων αποτελεσματικής παρουσίασης.</b> Προκειμένου να προωθήσετε αποτελεσματικότερα τις επιδιώξεις σας είναι ωφέλιμο να παρακολουθήσετε μια σειρά μαθημάτων παρουσίασης και αποτελεσματικής επικοινωνίας.</p> <p><b>δ. Συμπυκνώστε το όραμά σας σε μια μικρή ομιλία.</b> Προκειμένου να μπορείτε να εκμεταλλευθείτε κάθε ευκαιρία για την προώθηση του σκοπού σας, είναι χρήσιμο να συμπυκνώσετε το όραμά σας σε μια μικρή ομιλία. Έτσι θα είστε κάθε στιγμή έτοιμοι να μιλήσετε για το όραμά σας στους ενδιαφερόμενους και να το προωθήσετε. Πρέπει να περιέχει αξίας όπως ο σεβασμός, η ποιότητα, η έκφραση, η καινοτομία κλπ.</p> <p><b>ε. Να είστε θετικοί και αισιόδοξοι.</b> Προχωρήστε και μιλήστε με ειλικρίνεια για τις δυσκολίες που θα αντιμετωπιστούν. Οι λογικοί άνθρωποι γνωρίζουν ότι τα μεγάλα επιτεύγματα απαιτούν σκληρή προσπάθεια.</p> <p><b>στ. Παραμείνετε αληθινοί.</b> Τίποτε από τα παραπάνω δεν θα έχει καμία αξία, εάν δεν είστε ειλικρινής και δεν πιστεύετε αυτό που λέτε.</p>
--	--

<p><b><u>Πρόταση 5<sup>η</sup></u>: Ενθαρρύνετε τη συνεργασία με την προώθηση κοινών στόχων και την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης.</b></p> <p>Η συνεργασία αρχίζει με τη δημιουργία και τη στήριξη των κοινών στόχων. Το ισχυρότερο κίνητρο για κάποιον που σας υποστηρίζει είναι ότι σε αντάλλαγμα θα τον βοηθήσετε και εσείς. Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν κλίμα εμπιστοσύνης, γιατί σε αντίθετη περίπτωση εκτρέπεται η δημιουργικότητα για την εύρεση περιεκτικής και ρεαλιστικής λύσης του προβλήματος.</p>	<p><u>Μερικά πράγματα που μπορεί να κάνει ο ηγέτης, προκειμένου να προωθηθεί η συνεργασία:</u></p> <p>α. <b>Ο ηγέτης πάντα λέει εμείς και όχι εγώ.</b> Αυτή η πεποίθηση και τοποθέτηση του ηγέτη υποδηλώνει ότι οι στόχοι είναι κοινοί και όχι ατομικοί. Ακόμα υποδηλώνει το σεβασμό και την εκτίμηση που τρέφει για τους ανθρώπους του.</p> <p>β. <b>Δημιουργείτε αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων.</b> Προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι οι άνθρωποι δεν εργάζονται μεμονωμένα, αλλά υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους, πρέπει ο ηγέτης να δημιουργήσει τις κατάλληλες φυσικές και ψυχολογικές ευκαιρίες για την αλληλεπίδραση.</p> <p>γ. <b>Δημιουργείτε κλίμα εμπιστοσύνης.</b> Η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς και προστατευμένοι και όταν τους παραχωρούνται εξουσιοδοτήσεις και αρμοδιότητες.</p> <p>δ. <b>Εστιάστε στα κέρδη και όχι στις απώλειες.</b> Η εστίαση στις ευκαιρίες δημιουργεί νικητές. Η εστίαση στα προβλήματα δημιουργεί ηττημένους.</p> <p>ε. <b>Περιλάβετε τους ανθρώπους στον προγραμματισμό και την επίλυση του προβλήματος.</b> Η συμμετοχή στον προγραμματισμό και την επίλυση τού προβλήματος είναι από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους προώθησης της συνεργασίας.</p> <p>στ. <b>Μη διστάζετε να αναλάβετε ρίσκο.</b> Δεν υπάρχει πιο σίγουρος τρόπος να εμπιστευθούν οι οπαδοί τον ηγέτη. Ο ηγέτης γίνεται πιστευτός μόνο εάν αυτά που λέει συμβαδίζουν με αυτά που πράττει. Ο ηγέτης που πάντα επιχειρεί, χωρίς να διστάζει μπροστά στον κίνδυνο.</p>
--	--



<p><b><u>Πρόταση 6<sup>η</sup></u>: Ενισχύστε τους ανθρώπους μοιράζοντάς τους πληροφόρηση, εξουσίες και αναγνωρίζοντας τις προσπάθειές τους.</b></p> <p>Όταν ο ηγέτης ενισχύει τους ανθρώπους του, η σφαίρα επιρροής του αυξάνεται. Δίνοντάς στους ανθρώπους εξουσίες, ουσιαστικά τους καθιστά ηγέτες.</p>	<p><u>Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να χορηγηθεί δύναμη στους ανθρώπους:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>α. Γνωρίστε καλά τους ανθρώπους.</li><li>β. Αναπτύξτε την ικανότητά σας για διαπροσωπική επικοινωνία.</li><li>γ. Χορηγείστε στους άλλους αρμοδιότητες. Ο ηγέτης είναι ένας μεσίτης που μοιράζει την εξουσία.</li><li>δ. Διευρύνετε την αυτονομία των ανθρώπων σας.</li><li>ε. Κρατήστε τους ενήμερους.</li><li>στ. Ανοίξτε κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων σας και των στελεχών της επιχείρησης, των πελατών, των προμηθευτών κλπ.</li><li>ζ. Αναγνωρίστε τις προσπάθειες των ανθρώπων σας και διαφημίστε τα επιτεύγματά τους.</li></ul>
--	---

<p><b><u>Πρόταση 7<sup>η</sup></u>: Θέστε τα παράδειγμα για τους άλλους με τη συμπεριφορά σας, η οποία είναι σύμφωνη με τις δηλωμένες αξίες σας.</b></p> <p>Η σαφήνεια, η συναίνεση και η ένταση είναι τρεις ουσιαστικοί παράγοντες για την ευθυγράμμιση των αξιών των ηγετών με εκείνες των οπαδών τους. Η σημασία των κοινών αξιών είναι ότι διοχετεύουν και στρέφουν ανάλογα τις ενέργειες και τις υποχρεώσεις των ανθρώπων. Μέσω από πραγματικά παραδείγματα και αληθινές στιγμές δράσης οι ηγέτες δίνουν στους ανθρώπους το παράδειγμα συμπεριφοράς.</p>	<p><u>Διάφορες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να θέσουν το παράδειγμα:</u></p> <p>α. <b>Γράψτε πρώτα τις δικές σας αξίες.</b> Είναι απαραίτητο προκειμένου να αναγνωριστούν οι κοινές με τους οπαδούς αξίες και να συγχρονιστούν.</p> <p>β. <b>Γράψτε τις κατευθυντήριες γραμμές της ηγεσίας σας.</b> Το επόμενο βήμα είναι να μεταφραστούν οι προσωπικές σας αξίες σε ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών για την επιχείρησή σας.</p> <p>γ. <b>Περιγράψτε την ομάδα σας.</b> Με λίγες φράσεις περιγράψτε την ομάδα σας και τα πρότυπά της. Πόσο συνεπής είναι στις αξίες και τα πρότυπα όλης της επιχείρησης. Ζητείστε από όλα τα μέλη να συμμετάσχουν. Μοιράστε την τελική καταγραφή σε όλα τα μέλη.</p> <p>δ. <b>Μοιράστε σε όλους τις κατευθυντήριες γραμμές σας.</b> Έτσι θα είστε σίγουρος ότι όλοι γνωρίζουν τις θεμελιώσεις πεποιθήσεις στις οποίες βασίζεται ο οργανισμός.</p> <p>ε. <b>Ελέγξτε τις ενέργειές σας.</b> Αποτελεί το κρισιμότερο σημείο. Οι άλλοι συγκρίνουν αυτά που κηρύσσετε με αυτά που πράττετε. Η συνέπεια μεταξύ τους καθορίζει την εμπιστοσύνη που θα κερδίσετε.</p> <p>στ. <b>Καθιερώστε τους κανόνες.</b> Μην παρασυρθείτε. Καθιερώστε μόνο αυτούς που είναι απαραίτητοι για τη θεμελίωση της πειθαρχίας σε ένα σύνολο αρχών και διακηρύξεων.</p> <p>ζ. <b>Να είστε εντυπωσιακός.</b> Δεν χρειάζεται να ενεργείτε για εντυπωσιασμό. Πολλές φορές όμως είναι αναγκαία μια εντυπωσιακή ενέργεια, προκειμένου να επιστήσει την προσοχή όλων σε κρίσιμα θέματα ή προτεραιότητες.</p> <p>η. <b>Διηγηθείτε μικρές ιστορίες.</b> Πάντα σχετικές με αυτά που θέλετε να προωθήσετε. Ο</p>
---	---

	<p>σκοπός τους είναι να κάνουν τα μηνύματα πιο εύπεπτα.</p> <p>θ. <b>Βρείτε τις κατάλληλες στιγμές για διδασκαλία.</b> Πρέπει ο ηγέτης να είναι σε επιφυλακή, ώστε να εντοπίζει τις στιγμές που είναι κατάλληλες για να ξεδιαλώνει μια μπερδεμένη κατάσταση και να ανυψώσει τις αξίες. Όταν ο ηγέτης έχει ξεκαθαρίσει επακριβώς τις αξίες του είναι ευκολότερο να προσδιορίσει αυτές τις στιγμές.</p> <p>ι. <b>Να είστε συναισθηματικός.</b> Ο ηγέτης δεν είναι δυνατό να είναι αμερόληπτος. Πρέπει λοιπόν οι άνθρωποι γύρω του να είναι σε θέση να καταλάβουν πως αισθάνεται.</p>
--	--

<p><b><u>Πρόταση 8<sup>η</sup></u>: Κερδίζει το σχέδιο που προωθεί τη συνέπεια, την πρόοδο και οικοδομεί την υποχρέωση.</b></p> <p>Οι αρχαίοι φιλόσοφοι παρατήρησαν ότι "ένα ταξίδι χιλίων χιλιομέτρων αρχίζει με το πρώτο βήμα". Οι ηγέτες είναι αυτοί που μας πείθουν ότι το αδύνατο είναι δυνατό. Αυτοί που μας ανοίγουν το δρόμο.</p>	<p><u>Έξι στρατηγικές που μπορούν να διευκολύνουν τη διαδικασία:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>α. <b>Κάντε ένα σχέδιο.</b></li><li>β. <b>Ορίστε τα πρότυπα.</b></li><li>γ. <b>Καταπιαστείτε με μια διαδικασία κάθε φορά.</b></li><li>δ. <b>Μειώστε το κόστος και ελαχιστοποιήστε τις δαπάνες των πιθανών λαθών.</b></li><li>ε. <b>Μην εκβιάζετε την αλλαγή. Αφήστε την να επέλθει ομαλά.</b></li><li>στ. <b>Δώστε στους ανθρώπους δυνατότητα επιλογής και προωθείστε τη διαφάνεια.</b></li></ul>
---	--

<p><b><u>Πρόταση 9<sup>η</sup></u>: Αναγνωρίστε τη συνεισφορά καθενός στην επιτυχία του στόχου.</b></p> <p>Οι ηγέτες έχουν υψηλές προσδοκίες από τους ανθρώπους. Παρέχουν στους ανθρώπους σαφείς κατευθύνσεις, ουσιαστική ενθάρρυνση, αληθινό ενδιαφέρον και ανατροφοδότηση.</p> <p>Αναγνωρίζουν τη συνεισφορά καθενός στην επιτυχία του έργου και δεν σφετερίζονται τον κόπο κανενός.</p>	<p><u>Επτά στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αναγνωριστεί η προσπάθεια των ανθρώπων:</u></p> <p>α. <b>Αναπτύξτε υψηλά και μετρήσιμα πρότυπα απόδοσης.</b> Τα πρότυπα οφείλουν να είναι εξαιρετικά υψηλά, πρέπει όμως να είναι και επιτεύξιμα.</p> <p>β. <b>Εγκαταστήστε μια επίσημη συστηματική διαδικασία για την ανταμοιβή της απόδοσης.</b> Μόλις αναπτύξετε τα πρότυπα, καθορίστε τους τρόπους για να μετρώνται καθημερινά.</p> <p>γ. <b>Γίνετε δημιουργικός με τις ανταμοιβές.</b> Πρέπει να χρησιμοποιήσετε το επίσημο σύστημα αμοιβών της εταιρίας για να αναγνωρίσετε τα επιτεύγματα των ανθρώπων. Εντούτοις αυτό δεν είναι αρκετό. Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται και στις ηθικές και ψυχολογικές ανταμοιβές. Αξιοποιήστε τις.</p> <p>δ. <b>Αφήστε τους ανθρώπους να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό του συστήματος ανταμοιβής.</b></p> <p>ε. <b>Αναγνωρίστε τα επιτεύγματα των ανθρώπων και επαινέστε τους.</b> Η δημόσια αναγνώριση χτίζει τη δέσμευση των ανθρώπων στον οργανισμό.</p> <p>στ. <b>Εντοπίστε και ανταμείψτε τους καλύτερους, αυτούς που βοηθούν πραγματικά την επιχείρηση.</b> Είναι απαραίτητο να αιτιολογήσετε γιατί κάποιος επιλέχθηκε παραδείγματος χάριν για υπάλληλος του μήνα. Εάν δεν αιτιολογηθεί είναι ανούσιο, γιατί οι άλλοι δεν καταλαβαίνουν τι πρέπει να κάνουν ώστε να βελτιωθούν.</p> <p>ζ. <b>Προετοιμάστε και προγυμνάστε τους ανθρώπους σας.</b> Μην περιμένετε το τέλος ώστε να κάνετε απολογισμό. Διορθώστε την πορεία εάν κάτι πάει στραβά, ενθαρρύνετε τους, συμβουλευτέ τους, υποστηρίξτε τους. Φερθείτε σαν προπονητής αθλητικής ομάδας.</p>
--	--

<p><b><u>Πρόταση 10<sup>η</sup></u>: Γιορτάστε τακτικά τις επιτυχίες.</b></p>	<p>Ο εορτασμός των επιτυχιών, αναγνωρίζει ότι η εξαιρετική απόδοση είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και ενισχύει το ομαδικό πνεύμα.</p> <p><b>α. Σχεδιάστε τις εκδηλώσεις και τις εορτές.</b> Ορίστε από την αρχή τα σημαντικά γεγονότα και τις ημερομηνίες που αυτά θα εορταστούν.</p> <p><b>β. Να είστε ευρηματικοί στους εορτασμούς και να χρησιμοποιείτε την φαντασία σας για την οργάνωσή τους.</b></p> <p><b>γ. Εξασφαλίστε το κοινωνικό σας δίκτυο.</b> Υπάρχουν δύο προοπτικές γι' αυτή τη στρατηγική. Η πρώτη είναι η οικοδόμηση κοινωνικής υποστήριξης για τους ανθρώπους της ομάδας σας και η σύσφιξη των μεταξύ τους σχέσεων. Η δεύτερη είναι η περιβολή και ανθρώπων πέρα από την άμεση ομάδα εργασίας.</p> <p><b>δ. Ότι κάνετε, κάντε το με πάθος και αγάπη γι' αυτό.</b></p>
---	--

### 3.5 Επιλογή του κατάλληλου μοντέλου

Για την εφαρμογή του στην παρούσα διπλωματική εργασία, επιλέχθηκε το μοντέλο Kouzes, το οποίο θεωρήθηκε το καταλληλότερο και πληρέστερο για το σκοπό της. Το μοντέλο αυτό αναφέρεται σε 5 διαστάσεις και καλύπτει όλο το φάσμα των ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει ώστε να ανταποκριθεί επαρκώς στο ρόλο του.

Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που προτείνεται από τον συγγραφέα του μοντέλου<sup>41</sup>, το οποίο εμπλουτίστηκε με επιπλέον 3-4 ερωτήσεις σε κάθε του διάσταση, προκειμένου να λάβει πιο ολοκληρωμένη μορφή.

Κάθε διάσταση του μοντέλου αφορά οκτώ ερωτήσεις. Συγκεκριμένα η κατανομή των ερωτήσεων κατά διάσταση φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

<b>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>							
<b>1<sup>η</sup> διάσταση . "Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία "</b>	1	6	11	16	21	26	31	36
<b>2<sup>η</sup> διάσταση. "Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα "</b>	2	7	12	17	22	27	32	37
<b>3<sup>η</sup> διάσταση. " Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν "</b>	3	8	13	18	23	28	33	38
<b>4<sup>η</sup> διάσταση. " Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο"</b>	4	9	14	19	24	29	34	39
<b>5<sup>η</sup> διάσταση. " Οι ηγέτες ενθαρρύνουν "</b>	5	10	15	20	25	30	35	40

**Πίνακας 3.3:** Κατανομή των ερωτήσεων κατά διάσταση μοντέλου

<sup>41</sup> Kouzes J.-Posner P., "The leadership challenge, how to get extraordinary things done in organizations", Εκδόσεις Jossey-Bass, 1987

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ερευνητική Προσέγγιση

### 4.1 Παρουσίαση Περιβάλλοντος

#### α. Γενικά

Η Εθνική Φρουρά (ΕΦ)<sup>42</sup>, αποτελεί τη συνδυασμένη ένοπλη δύναμη της Κυπριακής Δημοκρατίας που περιλαμβάνει χερσαίες, ναυτικές και αεροπορικές δυνάμεις.

#### β. Οργάνωση<sup>43</sup>

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.

<sup>42</sup> 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 παρεχόταν 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 στρατού. [[http://el.wikipedia.org/wiki/Εθνική\\_Φρουρά\\_\(Κύπρος\)](http://el.wikipedia.org/wiki/Εθνική_Φρουρά_(Κύπρος))]

<sup>43</sup> 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). 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. [[http://el.wikipedia.org/wiki/Εθνική\\_Φρουρά\\_\(Κύπρος\)](http://el.wikipedia.org/wiki/Εθνική_Φρουρά_(Κύπρος))]



### **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.

Τα μόνιμα στελέχη (Αξιωματικοί - Υπαξιωματικοί), θα αποτελέσουν και το προσωπικό που θα επικεντρωθεί η παρούσα έρευνα.

### **δ. Επιχειρησιακό έργο Ενόπλων Δυνάμεων**

Αποστολή των Ενόπλων Δυνάμεων είναι η προστασία της εδαφικής ακεραιότητας, της εθνικής ανεξαρτησίας και της κυριαρχίας της χώρας, εναντίον οποιασδήποτε εξωτερικής επίθεσης ή απειλής, καθώς και η υποστήριξη των εθνικών συμφερόντων με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση της αποτελεσματικής αποτροπής και προάσπισης της χώρας από κάθε στρατιωτική απειλή ή αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων. Το στρατιωτικό δόγμα της χώρας είναι αποτρεπτικό - αμυντικό, με προσανατολισμό στην αντιμετώπιση κάθε εξωτερικής απειλής.

Η επιτυχία της αποτροπής είναι αποτέλεσμα κοινής προσπάθειας και στηρίζεται στη δυνατότητα προβολής ισχύος, στη ρεαλιστική επιχειρησιακή εκπαίδευση, στην ετοιμότητα άμεσης αντίδρασης, στην κατάλληλη επιχειρησιακή σχεδίαση και διάταξη και στη διαθεσιμότητα των δυνάμεων.

Το κυριότερο έργο των Ενόπλων Δυνάμεων, κατά την περίοδο της ειρήνης, είναι η επιχειρησιακή εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία είναι μια συνεχής, καθημερινή και προοδευτική διαδικασία εμπέδωσης των διαδικασιών δοκιμής και εξοικείωσης του χειρισμού των μέσων, δοκιμής και βελτίωσης των επιχειρησιακών σχεδίων, αποτελώντας τη βάση για τη δημιουργία αξιόμαχων και ετοιμοπόλεμων Μονάδων και Σχηματισμών. Οι Ένοπλες Δυνάμεις εκπαιδεύονται συνεχώς υπό ρεαλιστικές συνθήκες, πραγματοποιώντας προγραμματισμένα, ασκήσεις σε όλα τα κλιμάκια, με έμφαση τις

διακλαδικές, σε ένα περιβάλλον που προσομοιάζει κατά το δυνατό ακριβέστερα την πραγματικότητα.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις, πέραν της κυρίας αποστολής τους που είναι η εξασφάλιση της εδαφικής ακεραιότητας και της εθνικής ανεξαρτησίας της χώρας, συμμετέχουν και σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, με πολιτική απόφαση εκ μέρους της Κυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη το εθνικό συμφέρον και τις διεθνείς συμβατικές υποχρεώσεις, ενώ ακολουθούνται οι διαδικασίες που προβλέπονται από το Σύνταγμα, τους νόμους της χώρας και το διεθνές δίκαιο.

Πλέον όμως των παραπάνω, οι Ένοπλες Δυνάμεις στον καιρό της ειρήνης έχουν ως αποστολή και την κοινωνική προσφορά, χωρίς βέβαια να απομειώνεται το κύριο επιχειρησιακό έργο τους. Στο πλαίσιο του ρόλου αυτού, παρέχουν καθοριστική συνδρομή στην ανακούφιση του πληθυσμού από φυσικές καταστροφές, με προσωπικό και μέσα, με υγειονομική υποστήριξη και αεροδιακομιδές, καθώς και με επιχειρήσεις έρευνας και διάσωσης στο χερσαίο και θαλάσσιο χώρο.

Η κινητήριος δύναμη όλων των παραπάνω προσπαθειών για δημιουργία αξιόμαχων Ενόπλων Δυνάμεων είναι το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία οποιασδήποτε αποστολής, σε ειρήνη και πόλεμο. Η ποιοτική υπεροχή του προσωπικού μας, είναι το συγκριτικό μας πλεονέκτημα και η ειδοποιός διαφορά έναντι της ποσοτικής παραμέτρου και για αυτό το λόγο επενδύουμε πρωταρχικά στον παράγοντα άνθρωπο, εστιάζοντας στην παροχή της απαραίτητης και σύγχρονης εκπαίδευσης, καθώς και στην εξασφάλιση των αναγκών, των κινήτρων και της ευημερίας του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων.

Το επιχειρησιακό έργο των Ενόπλων μας Δυνάμεων είναι δύσκολο και κοπιώδες αλλά εξόχως τιμητικό, που φέρεται εις πέρας αγόγγυστα, νυχθημερόν, με θάρρος, περίσσια τόλμη και με πολύ ιδρώτα, ακόμα και με απώλειες ζωών σε περίοδο ειρήνης, το οποίο δεν προσμετράται απλά με αριθμούς και στατιστικά στοιχεία. Οι πολίτες της χώρας αναγνωρίζουν με σεβασμό και εμπιστοσύνη αυτή την προσπάθεια, βέβαιοι ότι οι οικονομικές θυσίες τους έχουν νόημα και δεν αποτελούν περιττή πολυτέλεια και για το λόγο αυτό οι Ένοπλες Δυνάμεις βρίσκονται πάντα σε υψηλή θέση στην εκτίμησή τους.

Σε μία περίοδο γενικότερης παγκόσμιας ρευστότητας, όπου η Ελλάδα δίνει έναν πολυεπίπεδο, διαρκή αγώνα στα εθνικά και διεθνή ζητήματα, οι Ένοπλες Δυνάμεις είναι παράγοντας ασφάλειας, ισχύος, ευημερίας και σταθερότητας. Μέσα από την αγόγγυστη προσπάθεια και το έργο του προσωπικού μας, καθώς και τη συμπαράσταση του πανταχόθεν ελληνισμού, οι Ένοπλες Δυνάμεις, αποτελούν έναν από τους κυριότερους εγγυητές για την επιτυχή εκπλήρωση των εθνικών στόχων.

### **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, όπως<sup>44</sup>:

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.

<sup>44</sup> Καπραβέλλος Ε. Στρατηγός ε.α., Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία, [www.elesme.gr/-periodika/t32\\_03htm](http://www.elesme.gr/-periodika/t32_03htm).  
ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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 τους ισχύοντες Πίνακες Οργάνωσης Υλικού (Π.Ο.Υ.)<sup>45</sup>, χωρίς δυνατότητα παρέμβασης για άμεση κάλυψη απαιτήσεων.

στ. Επιβάλλει συχνές μεταθέσεις, δηλαδή συνεχή εναλλαγή του προσωπικού, καθηκόντων 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.

<sup>45</sup> Είναι πίνακας που καθορίζει τον αριθμό ανδρών και κύριου υλικού μιας Μονάδος ή Σχηματισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ταυτότητα Έρευνας

### 5.1 Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας - έρευνας

#### 5.1.1 Σκοπός

Ο κεντρικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να βοηθηθεί ο οργανισμός που εξετάζεται (Εθνική Φρουρά), στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της, μέσα από την ανάπτυξη και βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών από τα όποια αποτελείται.

#### 5.1.2 Στόχοι (Ακαδημαϊκοί - Επαγγελματικοί)

Σαν κεντρικός – γενικός στόχος της έρευνας μπορεί να θεωρηθεί η ανίχνευση των ηγετικών ικανοτήτων που διαθέτουν τα στελέχη της ΕΦ, χρησιμοποιώντας το κατάλληλο μοντέλο και να καταδειχθεί ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει ο ηγέτης στο περιβάλλον του οργανισμού.

Πιο αναλυτικά η ανάληψή της αποσκοπεί στην κατάκτηση δύο στόχων.

Ο ακαδημαϊκός της στόχος είναι η εκτενής εξέταση των θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας, η επιλογή και εφαρμογή του πλέον κατάλληλου από αυτά, ώστε μέσα από πρωτογενή έρευνα, να ανιχνευθεί η υπάρχουσα κατάσταση των ηγετικών ικανοτήτων και να εντοπισθούν τα σημεία παρέμβασης. Ακόμα να αναπτυχθεί το θεωρητικό υπόβαθρο, ώστε να κατανοηθεί από όλους, η σημαίνουσα θέση του ηγέτη στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ο επαγγελματικός της στόχος, αναφέρεται στη θεσμοθέτηση των βάσεων, ώστε μέσα από πρακτικές συμβουλές και προτάσεις, να αναπτυχθούν οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων θα συμβάλλει στην προσωπική εξέλιξη και συναισθηματική ισορροπία του στελέχους. Θα γίνει αποδεκτός από τους ανθρώπους του και θα τους οδηγήσει αποτελεσματικότερα. Έτσι θα συμβάλλει στην εξέλιξη της ομάδας του και κατ' επέκταση στην επιτυχία του οργανισμού.

## 5.2 Μεθοδολογία Έρευνας

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

### 5.2.1 Τύπος έρευνας - Ερωτηματολόγιο

Ποσοτική<sup>46</sup> και ποιοτική<sup>47</sup> έρευνα με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν σε έντυπη μορφή, μέσα από το στρατιωτικό ταχυδρομείο της υπηρεσίας, την Υπηρεσία Επείγουσας Στρατιωτικής Αλληλογραφίας (ΥΕΣΑ).

Για την συλλογή των στοιχείων και την παρουσίαση των απόψεων των στελεχών συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο του Παραρτήματος "Α", το οποίο διανεμήθηκε στα στελέχη, 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 στελεχών, 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 συμπλήρωση τους.

---

<sup>46</sup> Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

<sup>47</sup> Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά και συμβολικά/φαντασιακά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση. Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό (αξιακό και ιδεολογικό) πλαίσιο (context) στο οποίο εγγράφεται. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων, η ανάλυση λόγου ή/και κειμένων.

Αυτοτελώς ή συμπληρωματικά προς τις ποσοτικές τεχνικές, η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" των φαινομένων. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική (exploratory) μέθοδο. Στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Το βασικό πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων που εξυπηρετεί αυτή την στόχευση είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία.

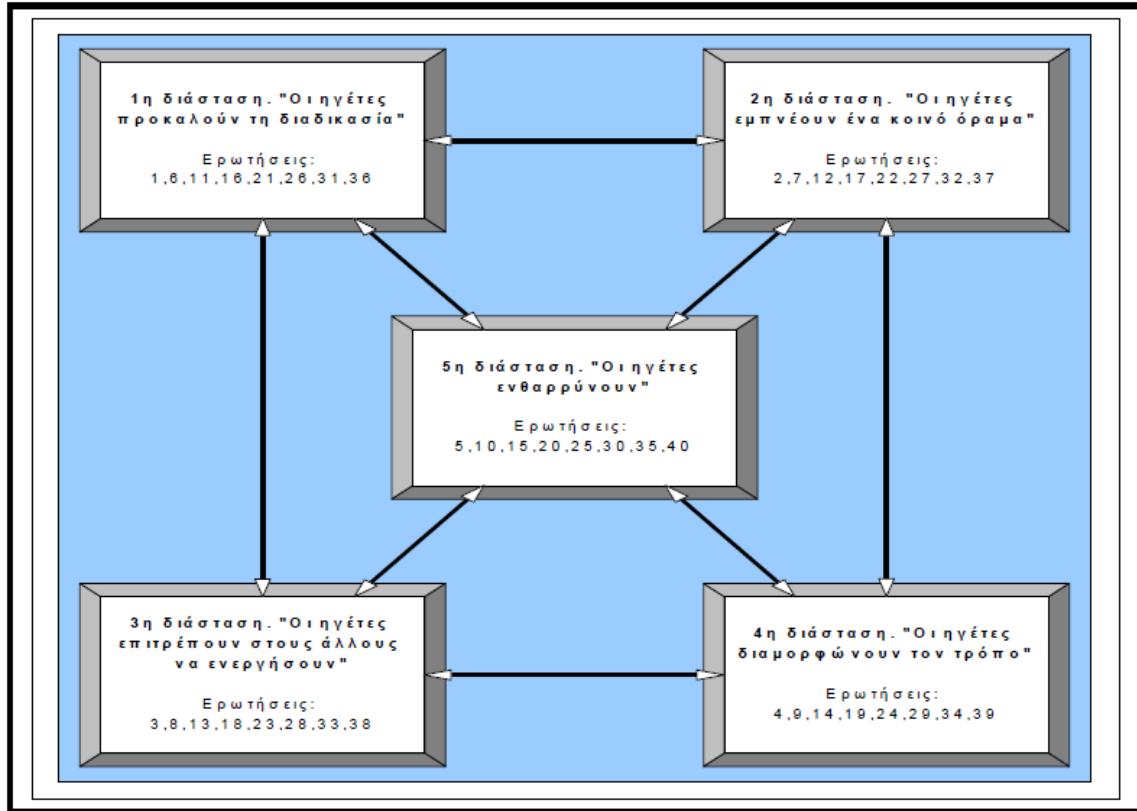
Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να γίνουν κάποιες διορθώσεις στο προσχέδιο του ερωτηματολογίου που αρχικά δόθηκε, να πάρει την τελική του μορφή και να διανεμηθεί.

Βασικά σημεία του ερωτηματολογίου ήταν η διατήρηση της ανωνυμίας των ερωτώμενων, ώστε οι ερωτώμενοι να απαντούν με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, απαλλαγμένοι από το φόβο της περαιτέρω αδόκιμης επεξεργασίας των απαντήσεών τους, η μη χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας για σκοπούς που σχετίζονται με την υπηρεσία και η αποκλειστική τους χρήση για τις ανάγκες της διατριβής, οι ερωτήσεις να ακολουθούν μια λογική αλληλουχία, οι ερωτήσεις σχεδιαστήκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολο για τους ανταποκρινόμενους να τις καταλάβουν και να απαντήσουν σε αυτές με ξεκάθαρο τρόπο, ώστε οι ερωτώμενοι να μην ενοχληθούν από επαναλαμβανόμενες ερωτήσεις, γεγονός που θα επηρέαζε τις απαντήσεις τους και να μην είναι ψυχομετρικό ή να προσπαθεί τεχνηέντως να ανιχνεύσει χαρακτηριστικά ιδιοσυγκρασίας, καταστρατηγώντας τον σκοπό της έρευνας και καταπατώντας την ηθική και το σεβασμό που είναι αναγκαίο να επιδεικνύει ο ερευνητής προς το δείγμα του.

Αποφασίσθηκε το ερωτηματολόγιο να είναι δομημένο. Ως βάση σχεδιασμού του χρησιμοποιήθηκε αυτό που προτείνει ο συγγραφέας του μοντέλου Kouzes, στο βιβλίο του “The Leadership Challenge”, γιατί προσφέρει την αξιοπιστία και σαφήνεια έγκυρων ερευνών, οι οποίες έχουν γίνει αποδεκτές από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Πέραν τούτου έχει δοκιμασθεί πρακτικά και έχει αποφέρει αποτελέσματα. Επιπλέον το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι βατό στη συμπλήρωση και στην κωδικοποίησή του.

Βέβαια προκειμένου να καταστεί πληρέστερο και να ταιριάζει περισσότερο στην στρατιωτική πραγματικότητα, εμπλουτίστηκε με δύο έως τρεις ερωτήσεις σε κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις του, και τελικά απαρτίστηκε από 40 ερωτήσεις. Κάθε διάσταση του μοντέλου αφορούσαν οκτώ ερωτήσεις.

Συγκεκριμένα η κατανομή των ερωτήσεων κατά διάσταση αναπαρίσταται γραφικά στο επόμενο σχήμα:



**Σχήμα 5.1:** Κατανομή των ερωτήσεων κατά διάσταση μοντέλου

Η κλίμακα που επιλέχθηκε για την βαθμολόγηση των απαντήσεων ήταν αυτή του Likert, γιατί προσέφερε ακριβέστερη και σαφέστερη κάλυψη των ερωτήσεων και έδωσε τη δυνατότητα της ευκολότερης κωδικοποίησης του ερωτηματολογίου. Σημειωτέον ότι η κλίμακα αυτή είχε και προτιμηθεί και από τον Kouzes στην πρώτη έρευνα εφαρμογής του μοντέλου του.

### **5.2.2 Μέθοδος επιλογής δείγματος**

Τυχαία δειγματοληψία εστιασμένη σε στελέχη (Αξιωματικούς και Υπαξιωματικούς) οι οποίοι ασκούν ή άσκησαν οποιασδήποτε μορφής διοίκησης σε Μονάδες ή Υπομονάδες της ΕΦ και οι οποίοι υπηρετούν σε οργανωτικές μονάδες επιπέδου Τάγματος και Επιτελείων Συντάγματος και Σχηματισμών Στρατού Ξηράς. Για την όσο το δυνατό επίτευξη ομοιογένειας του δείγματος και τον περιορισμό των



εξωγενών παραγόντων, δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα στελέχη του άλλων Κλάδων των ΕΔ (Ναυτικού και Αεροπορίας) ούτε έφεδροι και κληρωτοί οπλίτες.

### **5.2.3 Πληθυσμός<sup>48</sup> – Αποδέκτες και δειγματοληπτικό στοιχείο<sup>49</sup>**

Περίπου 200 άτομα, στελέχη της ΕΦ, ανεξαρτήτως βαθμού, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου και εμπειρίας. Η επιλογή αυτής έγινε λόγω του κρίσιμου ρόλου που διαδραματίζουν στην πορεία και στο πρόσωπο της Εθνικής Φρουράς. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι αυτή η ομάδα διαθέτει ομοιογένεια και προσφέρει σωστή βάση σύγκρισης.

### **5.2.4 Μέγεθος δείγματος**

131 άτομα. Όσον αφορά στον καθορισμό του δείγματος, ορίστηκε το σύνολο του πληθυσμού. Για το θέμα αυτό μεγάλη διευκόλυνση παρείχε το στρατιωτικό ταχυδρομείο (ΥΕΣΑ) και η κατάλληλη άδεια που δόθηκε στον γράφοντα για τη χρήση του και που η οποία έλυσε θέματα όπως αυτό της γεωγραφικής κάλυψης κλπ.

### **5.2.5 Στατιστική ανάλυση της έρευνας - Εξαγωγή συμπερασμάτων.**

Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν:

1. το στατιστικό προγράμματα SPSS στην έκδοση 10.0.1
2. το λογιστικό φύλλο Microsoft Excel στην έκδοση 2003

<sup>48</sup> Ο πληθυσμός είναι το άθροισμα των στοιχείων εκείνων τα οποία έχουν ορισθεί πριν την επιλογή του δείγματος. Ως στοιχείο ορίζεται η μονάδα από την οποία επιδιώκεται η πληροφόρηση.

<sup>49</sup> Το δειγματοληπτικό πλαίσιο είναι ένας κατάλογος, ο οποίος αποτελείται από όλες τις δειγματοληπτικές μονάδες που είναι διαθέσιμες για επιλογή στο στάδιο της διαδικασίας της δειγματοληψίας. Ως δειγματοληπτική μονάδα ορίζουμε το στοιχείο ή τα στοιχεία τα οποία είναι διαθέσιμα για την εκλογή της διαδικασίας της δειγματοληψίας.

Οι αναλύσεις που έγιναν περιέλαβαν:

1. Την κατανομή συχνοτήτων (frequency analysis) σε κάθε ερώτηση, διάσταση και ποιοτικό στοιχείο του δείγματος (μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία κλπ).

2. Την χρήση ερωτημάτων διασταύρωσης (crosstabulation), τόσο σε σχέση με τις απαντήσεις και τα ποιοτικά στοιχεία του δείγματος (π.χ τι απάντησαν στην πρώτη ερώτηση οι Αξιωματικοί και τι οι Υπαξιωματικοί), όσο και στα ποιοτικά στοιχεία του δείγματος μεταξύ τους (π.χ. πόσοι προέρχονται από μεταγραφή κλπ).

3. Τις αναλύσεις μη συσχετισμένης διακύμανσης (anova), προκειμένου να διαπιστωθεί εάν δύο οι περισσότερες ομάδες τιμών έχουν πολύ διαφορετικούς μέσους όρους, δηλαδή παρουσιάζουν μεταξύ τους στατιστικά σημαντική διαφορά.

4. Την χρήση των συντελεστών συσχέτισης, προκειμένου να εντοπιστεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών π.χ. εάν η τέταρτη διάσταση σχετίζεται με την εργασιακή εμπειρία και πόσο ισχυρή είναι η συσχέτισή τους.

### **5.3 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας**

Στο 1<sup>ο</sup> τμήμα (5.3.1) θα παρουσιαστούν αναλυτικά όλα τα χαρακτηριστικά των στελεχών (τόσο Αξιωματικών όσο και Υπαξιωματικών) που συμμετείχαν στην έρευνα και, θα γίνουν επίσης και διασταυρωμένες παρουσιάσεις των χαρακτηριστικών αυτών, με παρατηρήσεις και σχόλια για κάθε περίπτωση.

Στο 2<sup>ο</sup> τμήμα (5.3.2) θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα των απαντήσεων ομαδοποιημένα κατά διάσταση και ερωτήσεις που απαρτίζουν τη διάσταση, καθώς και διαγράμματα. Στη συνέχεια θα γίνει σύγκριση των πέντε διαστάσεων μεταξύ τους.

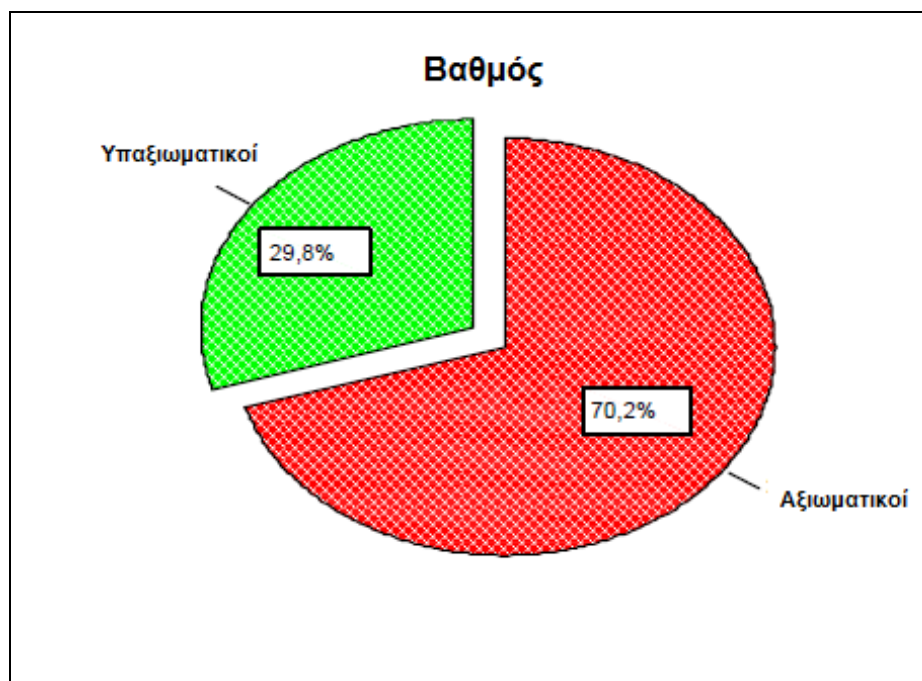
Στο 3<sup>ο</sup> τμήμα (5.3.3) θα επιχειρηθεί μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης, και θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και διαγράμματα των μεταβλητών που κατά τη στατιστική επεξεργασία, βρέθηκαν να έχουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

### 5.3.1 Περιγραφικά στοιχεία του δείγματος

#### 5.3.1.1 Κατά βαθμό

Από τους 131 συμμετέχοντες, οι Αξιωματικοί αποτελούσαν το 70.2% και οι Υπαξιωματικοί, το 29.8%.

Βαθμός	Συχνότητα	Ποσοστό
Αξιωματικός	92	70.2%
Υπαξιωματικός	39	29.8%
Σύνολο	131	100%

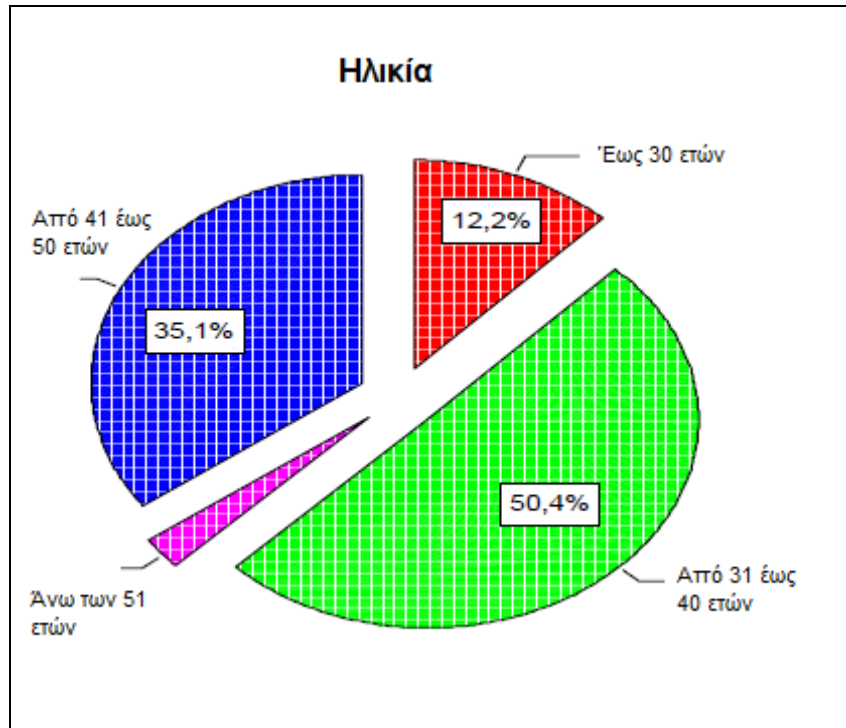


### 5.3.1.2 Κατά ηλικία

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος, το 50,4% ηλικιακά βρίσκεται στο εύρος 31-40 ετών. Εάν σε αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 12,2% των στελεχών που είναι μικρότεροι των 30 ετών, το σύνολό τους ανέρχεται στο 62,6%. Το νεαρό της ηλικίας δείχνει το δυναμισμό του δείγματος, το οποίο μπορεί να αφομοιώσει ευκολότερα τις αλλαγές, τις καινοτομίες και τη νέα τεχνολογία. Δίνει επίσης τη δυνατότητα στον Κυπριακό Στρατό (Ε.Φ) να επενδύσει επάνω του, καθώς έχει ακόμα πολλά εργασιακά χρόνια να διανύσει και, μπορεί να «μεγαλώνει» μαζί με τον οργανισμό, αφομοιώνοντας όλο και περισσότερο την κουλτούρα του.

Αξιοσημείωτο είναι το πολύ μικρό ποσοστό των στελεχών που είναι μεγαλύτεροι από 51 ετών, μόλις το 2,3%, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό του 35,1% ανήκει ηλικιακά στο εύρος 41-50 ετών.

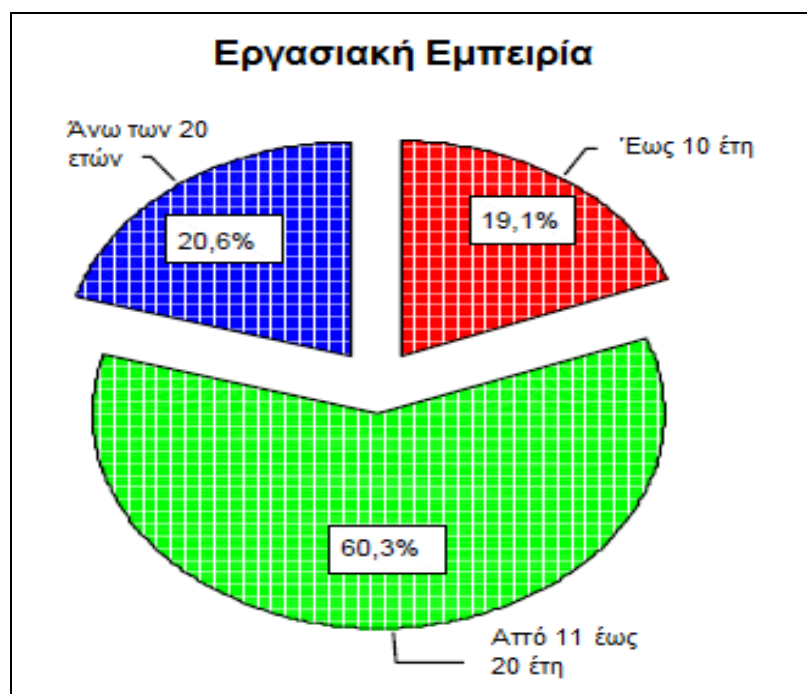
<b>Ηλικία</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Έως 30 ετών	16	12.21%
Από 31 έως 40 ετών	66	50.38%
Από 41 έως 50 ετών	46	35.11%
Άνω των 51 ετών	3	2.29%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>



### 5.3.1.3 Κατά Έτη Υπηρεσίας στην Εθνική Φρουρά (Συνολική Εργασιακή Εμπειρία)

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος (60,3%) διαθέτει συνολική στρατιωτική προϋπηρεσία από 11-20 έτη, γεγονός που δηλώνει την εμπειρία του. Το υπόλοιπο του δείγματος χωρίζεται κατά το ήμισυ του (20,6%) σε εμπειρία άνω των 20 ετών και κατά το υπόλοιπο 19,1% σε εμπειρία έως 10 έτη.

Εργασιακή Εμπειρία	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 10 έτη	25	19.1%
Από 11 έως 20 έτη	79	60.3%
Άνω των 20 ετών	27	20.6%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>



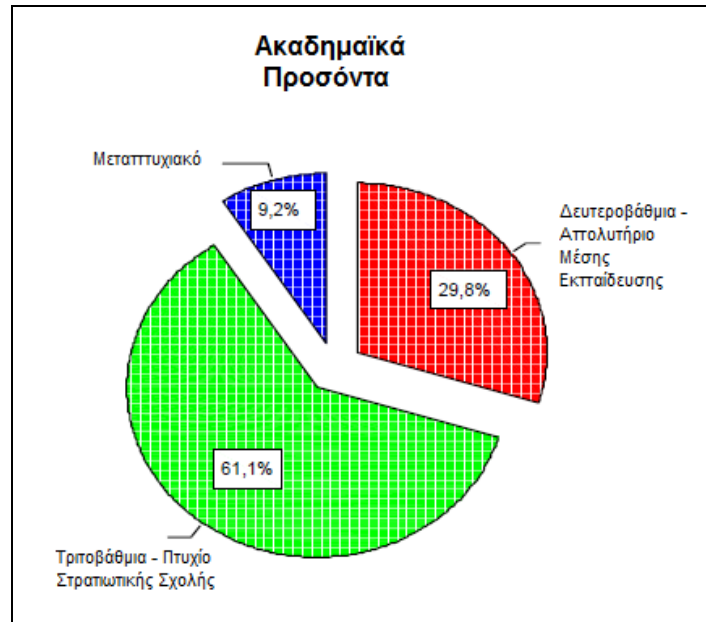
### 5.3.1.4 Κατά Ακαδημαϊκά Προσόντα

Παρατηρούμε το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό των στελεχών με τριτοβάθμια ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση (70,3%). Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, γιατί η μόρφωση επιτρέπει την ευκολότερη αφομοίωση τεχνολογιών, διαδικασιών, σύνθετων πρακτικών κλπ. Έπειτα τα στελέχη μπορούν να λειτουργήσουν σαν εκπαιδευτές του υπόλοιπου προσωπικού, ώστε να διαχυθεί η γνώση.

Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (61,1%) είναι απόφοιτοι στρατιωτικού εκπαιδευτικού ιδρύματος δηλαδή προέρχονται από την Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων, την Σχολή Ναυτικών Δοκίμων, την Σχολή Ικάρων, τη Στρατιωτική Σχολή Στρατιωτικών Σωμάτων, την Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής, την Σχολή Τεχνικών Υπαξιωματικών Αεροπορίας, την Σχολή Υπαξιωματικών Διοικητικών, την Σχολή Μονίμων Υπαξιωματικών Στρατού Ξηράς και την Σχολή Μονίμων Υπαξιωματικών Ναυτικού ενώ ποσοστό 29.8% έχουν απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης (Λύκειο, Τεχνική Σχολή, Ιδιωτική Σχολή) και προφανώς να είχαν απ' ευθείας κατάταξη – διορισμό στην Εθνική Φρουρά. Ένα μικρό ποσοστό 9.2% κατέχει Μεταπτυχιακό τίτλο.

<b>Ακαδημαϊκά Προσόντα</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Δευτεροβάθμια - Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	39	29.8%
Τριτοβάθμια - Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής	80	61.1%
Μεταπτυχιακό	12	9.2%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>



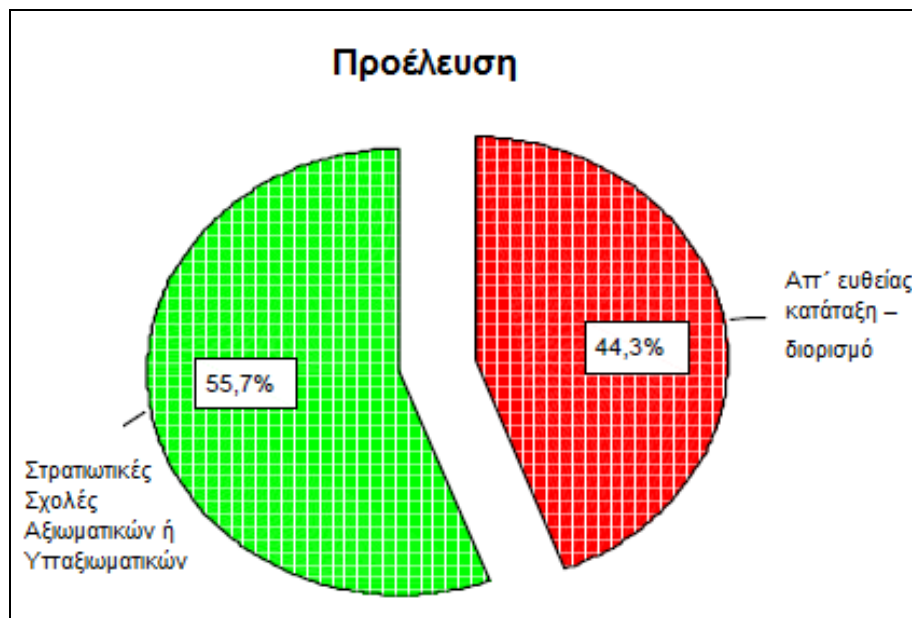


### 5.3.1.5 Κατά προέλευσης στο σύνολο των στελεχών (Αξιωματικών - Υπαξιωματικών)

Η κατανομή προσέλευσης των στελεχών που υπηρετούν και εργάζονται στην Εθνική Φρουρά παρουσιάζεται σχεδόν ισόρροπη, αφού το 55,7% αυτών προέρχονται από στρατιωτικά ιδρύματα και το 44,3% αυτών από απ' ευθείας κατάταξη – διορισμό στην Εθνική Φρουρά.

Η κατανομή παρουσιάζεται σαφώς πιο ορθολογική από προηγούμενες δεκαετίες όπου ιδίως κατά τα πρώτα χρόνια της δημιουργίας της και για σχεδόν δυο δεκαετίες η Εθνική Φρουρά ήταν στελεχωμένη κυρίως από Ελλαδίτες αξιωματικούς, οι οποίοι μαζί με αρκετά μικρό αριθμό Ελληνοκύπριων συναδέλφων τους του Κυπριακού Στρατού και εθελοντές ανέλαβαν την οργάνωση και την εκπαίδευση του προσωπικού της.

Προέλευση	Συχνότητα	Ποσοστό
Απ' ευθείας κατάταξη – διορισμό	58	44.3%
Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	73	55.7%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>



### **5.3.1.6 Κατά αριθμό ανδρών που διοικεί σε διάφορα κλιμάκια οργάνωσης**

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών που εξετάστηκαν (51,9%) διοικεί κάτω των 100 περίπου ανδρών, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 30,5% διοικεί έως και περίπου 300 άνδρες. Αυτό είναι φυσικό επακόλουθο του τρόπου οργάνωσης του στρατεύματος.

<b>Αριθμός Ανδρών</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Δυνάμεως Υπομονάδας <sup>50</sup>	68	51.9%
Δυνάμεως Μονάδας <sup>51</sup>	40	30.5%
Δυνάμεως Συγκροτήματος - Σχηματισμού <sup>52</sup>	23	17.6%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

Η Εθνική Φρουρά είναι οργανωμένη σε ανεξάρτητες Υπομονάδες, Μονάδες, Συγκροτήματα και Σχηματισμούς.

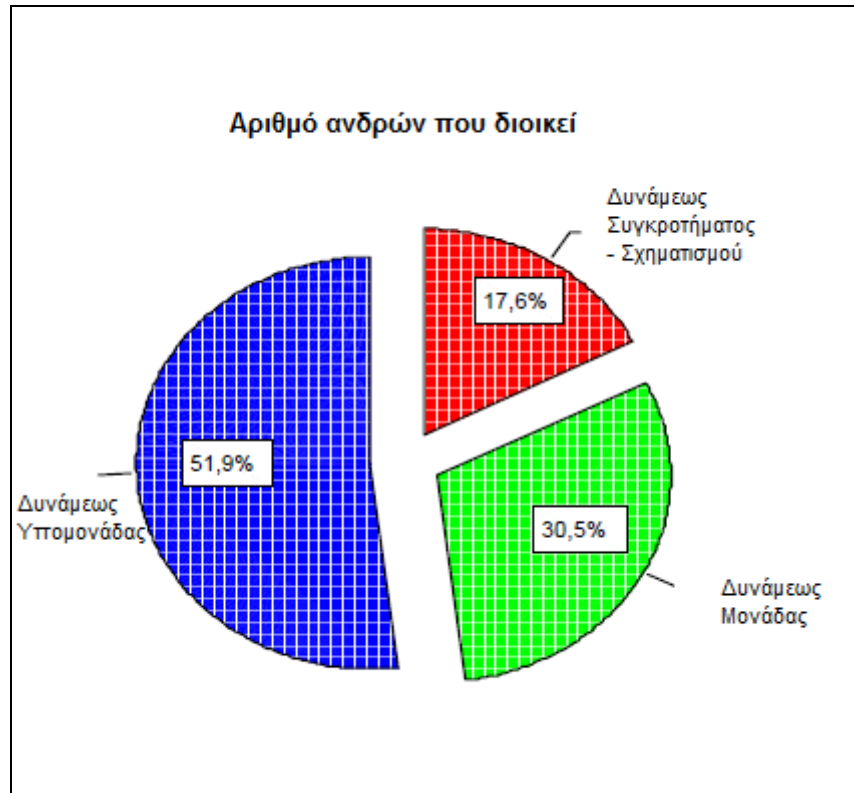
<sup>50</sup> Υπομονάδες θεωρούνται η Ομάδα η οποία αποτελεί το ελάχιστο στοιχείο οργάνωσης του Στρατού Ξηράς. Αριθμεί περίπου 10 άνδρες και διοικείται κατά κανόνα από υπαξιωματικό. Η ομάδα είναι δυνατόν να χωριστεί σε Ημιομάδες των 3 ανδρών, ενώ είναι μέρος μιας διμοιρίας.

Η Διμοιρία είναι το μικρότερο κλιμάκιο οργάνωσης. Αριθμεί περίπου 30 άνδρες και διοικείται κατά κανόνα από κατώτερο αξιωματικό (συνήθως ανθυπολοχαγό) ή ανθυπασπιστή. Η διμοιρία υποδιαιρείται σε ομάδες, ενώ είναι μέρος ενός λόχου.

Ο Λόχος είναι το αμέσως μεγαλύτερο κλιμάκιο, που αποτελεί την βασικότερη υπομονάδα,. Αριθμεί περίπου 100 άνδρες και διοικείται από κατώτερο αξιωματικό (ή από Ταγματάρχη όταν πρόκειται για ανεξάρτητο λόχο). Ο Λόχος υποδιαιρείται σε διμοιρίες, ενώ είναι μέρος ενός τάγματος.

<sup>51</sup> Μονάδες θεωρούνται το Τάγμα που είναι η κύρια μονάδα οργάνωσης. Αριθμεί περίπου 300 άνδρες και διοικείται από ανώτερο αξιωματικό (συνήθως αντισυνταγματάρχη, αν πρόκειται για ανεξάρτητο τάγμα ή από ταγματάρχη, αν πρόκειται για τάγμα ενταγμένο σε κάποιο σύνταγμα). Το τάγμα υποδιαιρείται σε λόχους, ενώ είναι μέρος ενός συντάγματος ή μιας ταξιαρχίας.

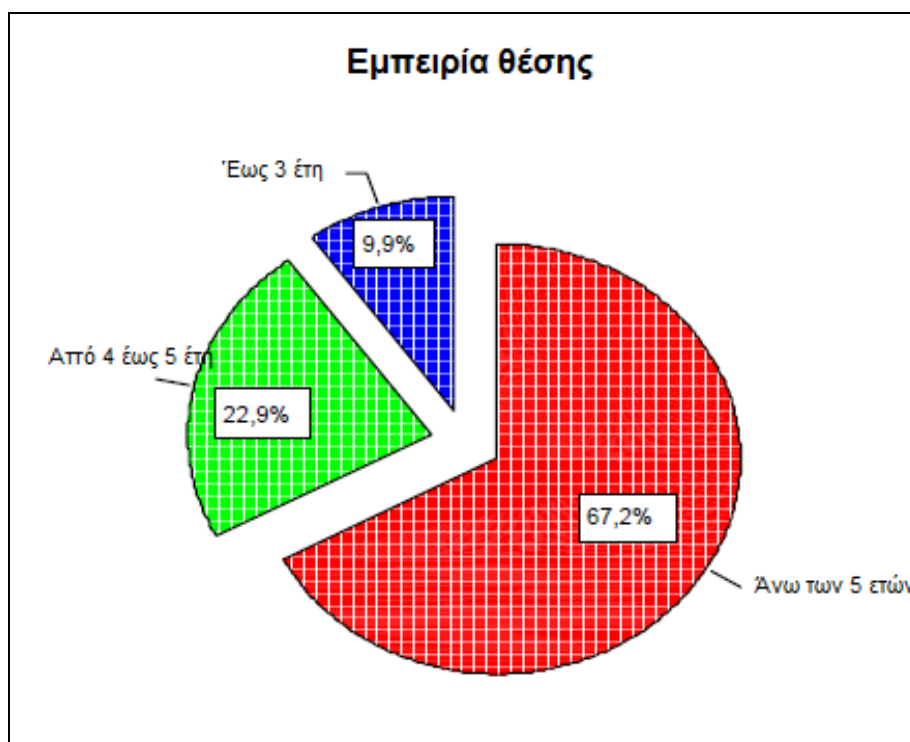
<sup>52</sup> Συγκροτήματα μπορεί να είναι είτε το Σύνταγμα. Αριθμοί περίπου 1.000 άνδρες και διοικείται κατά κανόνα από συνταγματάρχη. Το σύνταγμα υποδιαιρείται σε τάγματα, είτε οι Σχηματισμοί δηλαδή η Ταξιαρχία σαν ο μικρότερος στρατιωτικός σχηματισμός. Αριθμεί περίπου 3.000 άνδρες και διοικείται κατά κανόνα από Ταξίαρχο. Περιλαμβάνει μονάδες και υπομονάδες διαφόρων όπλων (κατά κύριο λόγο πεζικού και ιππικού τεθωρακισμένων) και σωμάτων, υπό ενιαία διοίκηση. Οι ταξιαρχίες αποτελούν τα κύρια τμήματα μιας Μεραρχίας που είναι ο αμέσως μεγαλύτερος στρατιωτικός σχηματισμός. Αριθμοί περίπου 10.000 άνδρες και διοικείται κατά κανόνα από Υποστράτηγο, ο οποίος λέγεται και "Μέραρχος". Περιλαμβάνει ταξιαρχίες και μονάδες ή υπομονάδες διαφόρων όπλων και σωμάτων, υπό ενιαία διοίκηση. Οι μεραρχίες αποτελούν τα κύρια τμήματα ενός Σώματος Στρατού.



### 5.3.1.7 Κατά εμπειρία στη θέση Διοικητή (Προϊσταμένου) Τμήματος

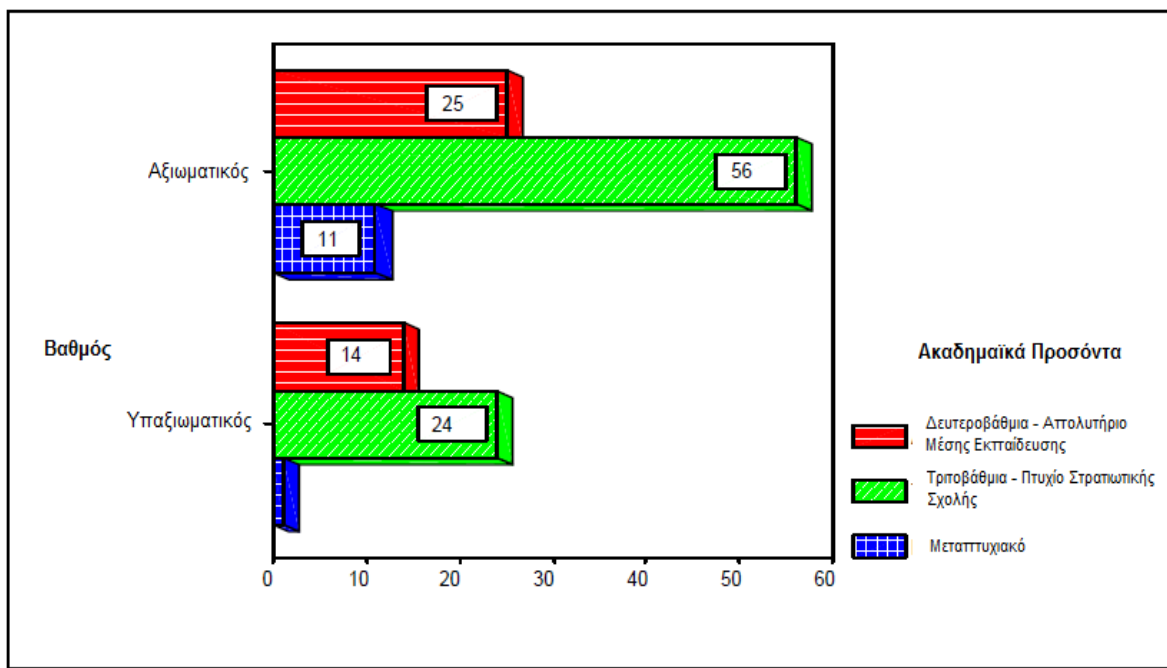
Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος (67,2%) διαθέτει εμπειρία στη θέση του προϊσταμένου τμήματος έως 5 έτη, ενώ ένα ποσοστό 22,9% διαθέτει εμπειρία στη θέση από 4-5 έτη. Εάν η παρατήρηση αυτή συνδυαστεί με το νεαρό της ηλικίας των στελεχών, παρέχει στον οργανισμό το πλεονέκτημα της εύκολης αφομοίωσης μιας κοινής κουλτούρας και πολιτικής από τα στελέχη του.

Εμπειρία θέσης	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 3 έτη	13	9.9%
Από 4 έως 5 έτη	30	22.9%
Άνω των 5 ετών	88	67.2%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>



### 5.3.1.8 Διασταυρώσεις Βαθμού και Ακαδημαϊκών Προσόντων

Βαθμός		Ακαδημαϊκά Προσόντα			
		Δευτεροβάθμια - Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	Τριτοβάθμια - Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής	Μεταπτυχιακό	Σύνολο
Αξικός	Πλήθος	25	56	11	92
	% εντός Βαθμού % του συνόλου	27,20% 19,10%	60,90% 42,70%	12,00% 8,40%	100% 70,20%
Υπαξικός	Πλήθος	14	24	1	39
	% εντός Βαθμού % του συνόλου	35,90% 10,70%	61,50% 18,30%	2,60% 0,80%	100% 29,80%
Σύνολο	Πλήθος	39	80	12	131
	% του συνόλου	29,80%	61,10%	9,20%	100



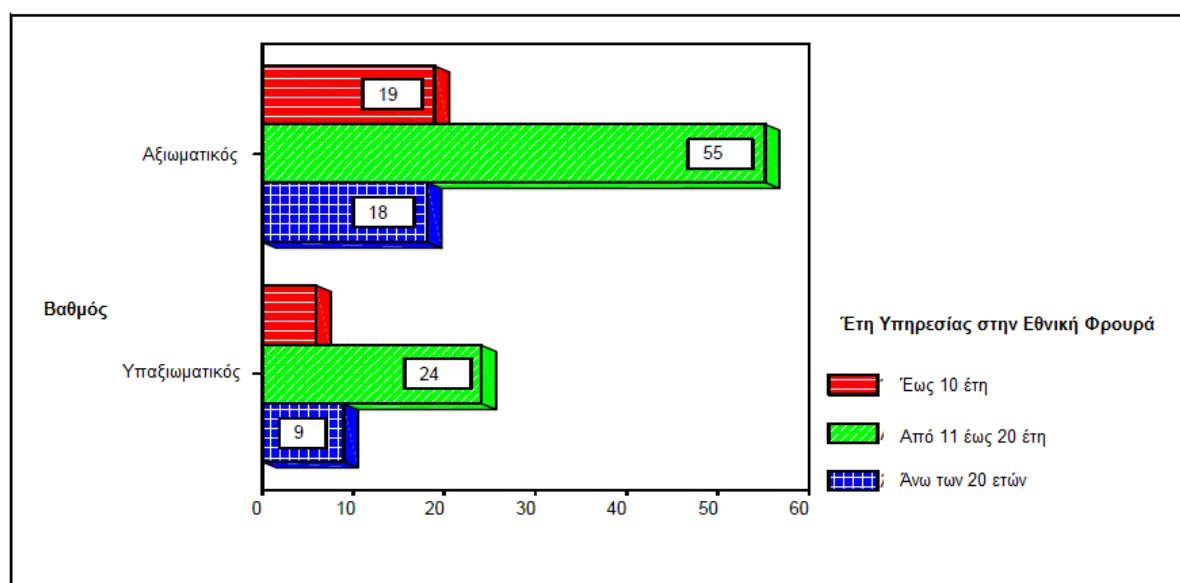
Παρατηρούμε ότι υπερτερούν οι Αξιωματικοί με μεταπτυχιακές σπουδές (12%) έναντι μόλις 2,60% των Υπαξιωματικών.

Αντίθετα το αναλογικό ποσοστό των Υπαξιωματικών με δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι υψηλότερο 35,90% έναντι 27,20% των Αξιωματικών.

Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση η κατανομή μεταξύ Αξιωματικών και Υπαξιωματικών είναι περίπου ισόρροπη.

### 5.3.1.9 Διασταυρώσεις Βαθμού και Ετών Υπηρεσίας στην Εθνική Φρουρά

Βαθμός		Έτη Υπηρεσίας στην Εθνική Φρουρά			
		Έως 10 έτη	Από 11 έως 20 έτη	Άνω των 20 ετών	Σύνολο
Αξιωματικός	Πλήθος % εντός% του συνόλου	19 <b>20,70%</b> 14,50%	55 59,80% 42,00%	18 <b>19,60%</b> 13,70%	92 100% 70,20%
	Υπαξιωματικός	6 <b>15,40%</b> 4,60%	24 61,50% 18,30%	9 <b>23,10%</b> 6,90%	39 100% 29,80%
<b>Σύνολο</b>		25 19,10%	79 60,30%	27 20,60%	131 100%

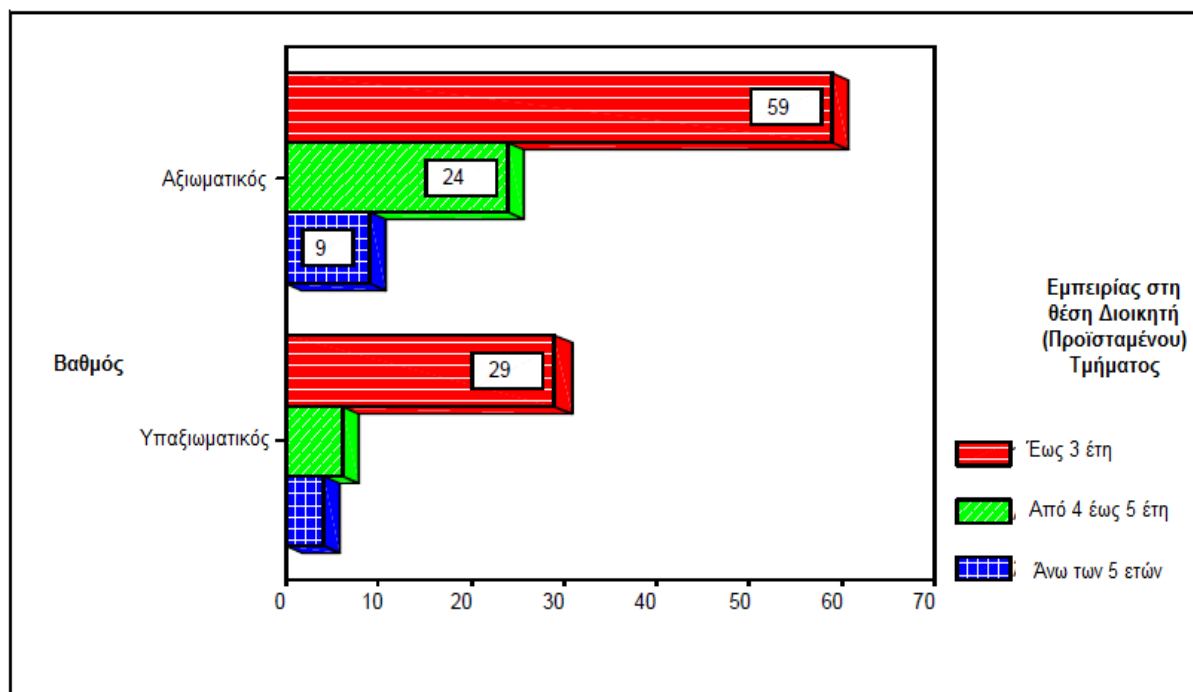


Η κατανομή εμφανίζεται περίπου ισόρροπη, με τους Αξιωματικούς να υπερτερούν στην εργασιακή εμπειρία έως 10 έτη έναντι των Υπαξιωματικών (20,7%) έναντι 15,4% των Υπαξιωματικών, ενώ το αντίθετο συμβαίνει στην εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών που αναλογικά υπερτερούν οι Υπαξιωματικοί σε ποσοστό 23,1% έναντι 19,6% των Αξιωματικών.



### 5.3.1.10 Διασταυρώσεις Βαθμού και Εμπειρίας στη θέση Διοικητή (Προϊσταμένου) Τμήματος

Βαθμός		Εμπειρίας στη θέση Διοικητή (Προϊσταμένου) Τμήματος			
		Έως 3 έτη	Από 4 έως 5 έτη	Άνω των 5 ετών	Σύνολο
Αξιωματικός	Πλήθος % εντός Βαθμού % του συνόλου	59 <b>64,10%</b> 45,00%	24 <b>26,10%</b> 18,30%	9 9,80% 6,90%	92 100% 70,20%
	Υπαξιωματικός	29 <b>74,40%</b> 22,10%	6 <b>15,40%</b> 4,60%	4 10,30% 3,10%	39 100% 29,80%
<b>Σύνολο</b>		88 67,20%	30 22,90%	13 9,90%	131 100%



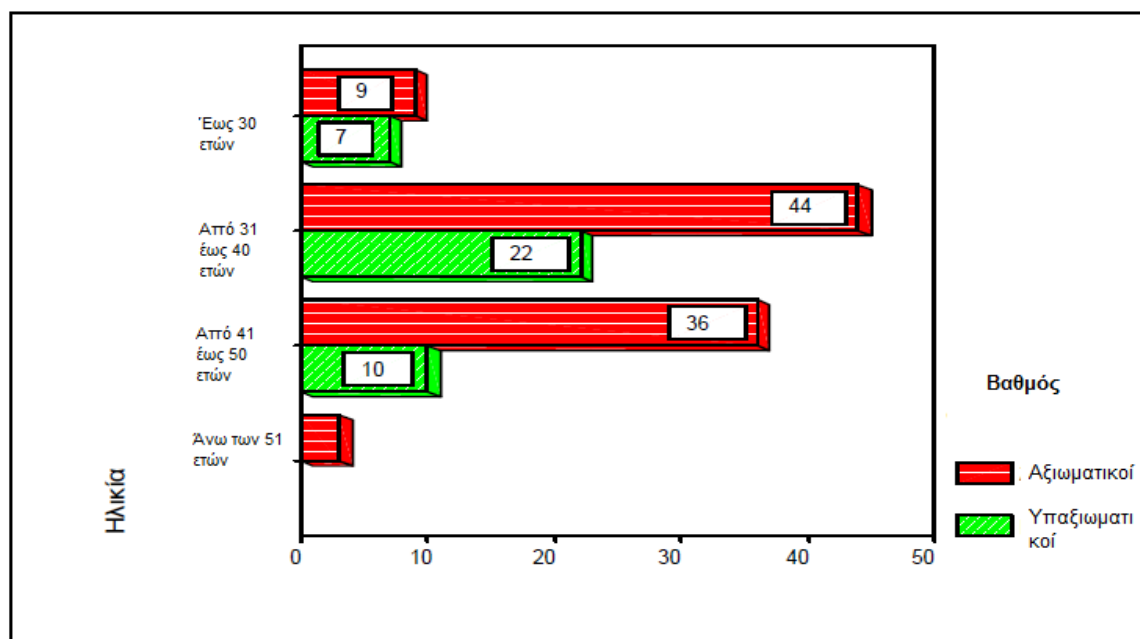
Παρατηρούμε ότι, αναλογικά είναι περισσότεροι οι Υπαξιωματικοί με εμπειρία θέσης έως 3 έτη (74,4%) έναντι 64,1% των Αξιωματικών.

Αντίθετα είναι υψηλότερο το ποσοστό των Αξιωματικών (26,1%) με εμπειρία θέσης από 4-5 έτη, έναντι των Υπαξιωματικών (15,4%).

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί, είναι ότι το 67,2% του συνόλου των Διοικητών Τμημάτων έχουν εμπειρία θέσης έως 3 έτη. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δεν είναι "κουρασμένο".

### 5.3.1.11 Διασταυρώσεις Ηλικίας και Βαθμού

Ηλικία		Βαθμός		
		Αξιωματικοί	Υπαξιωματικοί	Σύνολο
Έως 30 ετών	Πλήθος % εντός ηλικίας % του συνόλου	9 <b>56,30%</b> 6,90%	7 <b>43,80%</b> 5,30%	16 100% 12,20%
Από 31 έως 40 ετών	Πλήθος % εντός ηλικίας % του συνόλου	44 <b>66,70%</b> 33,60%	22 <b>33,30%</b> 16,80%	66 100% 50,40%
Από 41 έως 50 ετών	Πλήθος % εντός ηλικίας % του συνόλου	36 <b>78,30%</b> 27,50%	22 <b>21,70%</b> 7,60%	46 100% 35,10%
Άνω των 51 ετών	Πλήθος % εντός ηλικίας % του συνόλου	3 100% <b>2,30%</b>	-----	3 100% 2,30%
<b>Σύνολο</b>	Πλήθος % του συνόλου	92 70,20%	39 29,80%	131 100,00%

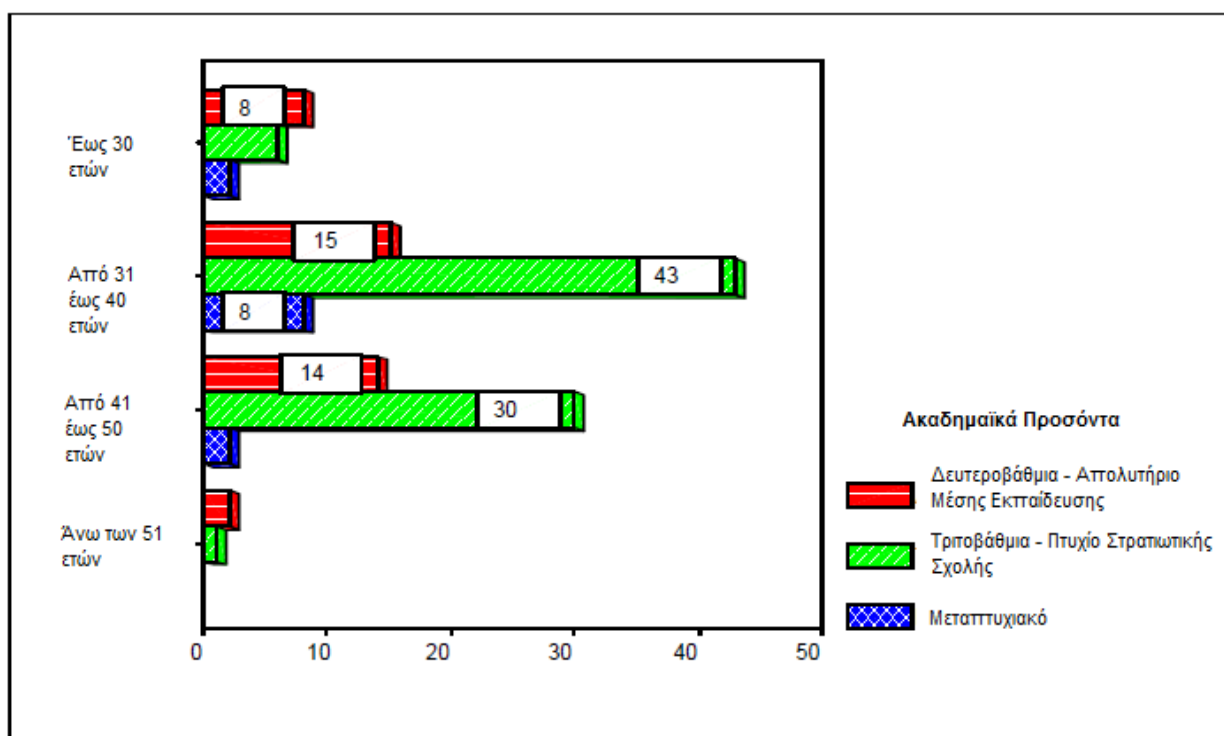


Παρατηρούμε ότι, στα στελέχη ηλικίας έως 30 ετών, το αναλογικό ποσοστό των Αξιωματικών (56,30%) είναι μεγαλύτερο από των Υπαξιωματικών (43,80%), όπως επίσης και στα στελέχη ηλικίας από 31-40 ετών είναι υψηλότερο το ποσοστό των Αξιωματικών (66,70%), έναντι των Υπαξιωματικών (33,30%).

Το ποσοστό των Αξιωματικών είναι μεγαλύτερο στα στελέχη ηλικίας 41-50 ετών (73,80%) έναντι των Υπαξιωματικών (21,70%), όπως επίσης και άνω των 51 ετών (2,30%), ηλικία στην οποία απουσιάζουν εντελώς οι Υπαξιωματικοί.

### 5.3.1.12 Διασταυρώσεις Ηλικίας και Ακαδημαϊκών Προσόντων

Ηλικία		Ακαδημαϊκά Προσόντα			Σύνολο
		Δευτεροβάθμια - Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	Τριτοβάθμια - Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής	Μεταπτυχιακό	
Έως 30 ετών	Πλήθος % εντός Ηλικία % του συνόλου	8 <b>50,00%</b> 6,10%	6 37,50% 4,60%	2 <b>12,50%</b> 1,50%	16 100% 12,20%
Από 31 έως 40 ετών	Πλήθος % εντός Ηλικία % του συνόλου	15 22,70% 11,50%	43 <b>65,20%</b> 32,80%	8 <b>12,10%</b> 6,10%	66 100% 50,40%
Από 41 έως 50 ετών	Πλήθος % εντός Ηλικία % του συνόλου	14 30,40% 10,70%	30 <b>65,20%</b> 22,90%	2 4,30% 1,50%	46 100% 35,10%
Άνω των 51 ετών	Πλήθος % εντός Ηλικία % του συνόλου	2 <b>66,70%</b> 1,50%	1 33,30% 0,80%		3 100% 2,30%
<b>Σύνολο</b>	Πλήθος % του συνόλου	39 29,80%	80 61,10%	12 9,20%	131 100%



Παρατηρούμε ότι, στις ηλικίες έως 30 ετών και άνω των 51 ετών είναι αναλογικά πολύ υψηλό το ποσοστό της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μεταξύ των στελεχών.

Στις ηλικίες έως 30 ετών (12,5%) και από 31-40 ετών (12,1%) εμφανίζονται τα υψηλότερα ποσοστά στελεχών με μεταπτυχιακές σπουδές, ενώ στην ηλικία άνω των 51 ετών απουσιάζουν εντελώς οι μεταπτυχιακές σπουδές σε στέλεχος.

Το υψηλότερο ποσοστό στελεχών με τριτοβάθμια εκπαίδευση συναντάται στις ηλικίες από 31-40 ετών και 41-50 ετών, όπου ανέρχεται και για τις δύο κατηγορίες στο 65,2%

### **5.3.2. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων στις διαστάσεις**

Στο πρώτο τμήμα θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα των απαντήσεων ομαδοποιημένα κατά διάσταση και ερωτήσεις που απαρτίζουν τη διάσταση.

Ο πίνακας αναφέρει τους μέσους όρους, τις μέγιστες και ελάχιστες τιμές, όπως επίσης και τις κεντρικές και επικρατούσες τιμές, ενώ το διάγραμμα που ακολουθεί κάθε πίνακα απεικονίζει τους μέσους όρους των προαναφερθέντων. Έτσι θα εξαχθούν πρόχειρα συμπεράσματα σχετικά τα σημεία (ερωτήσεις) που υστερεί η κάθε διάσταση ή τις διαφορές που παρουσιάζει σε σχέση με τις ερωτήσεις της.

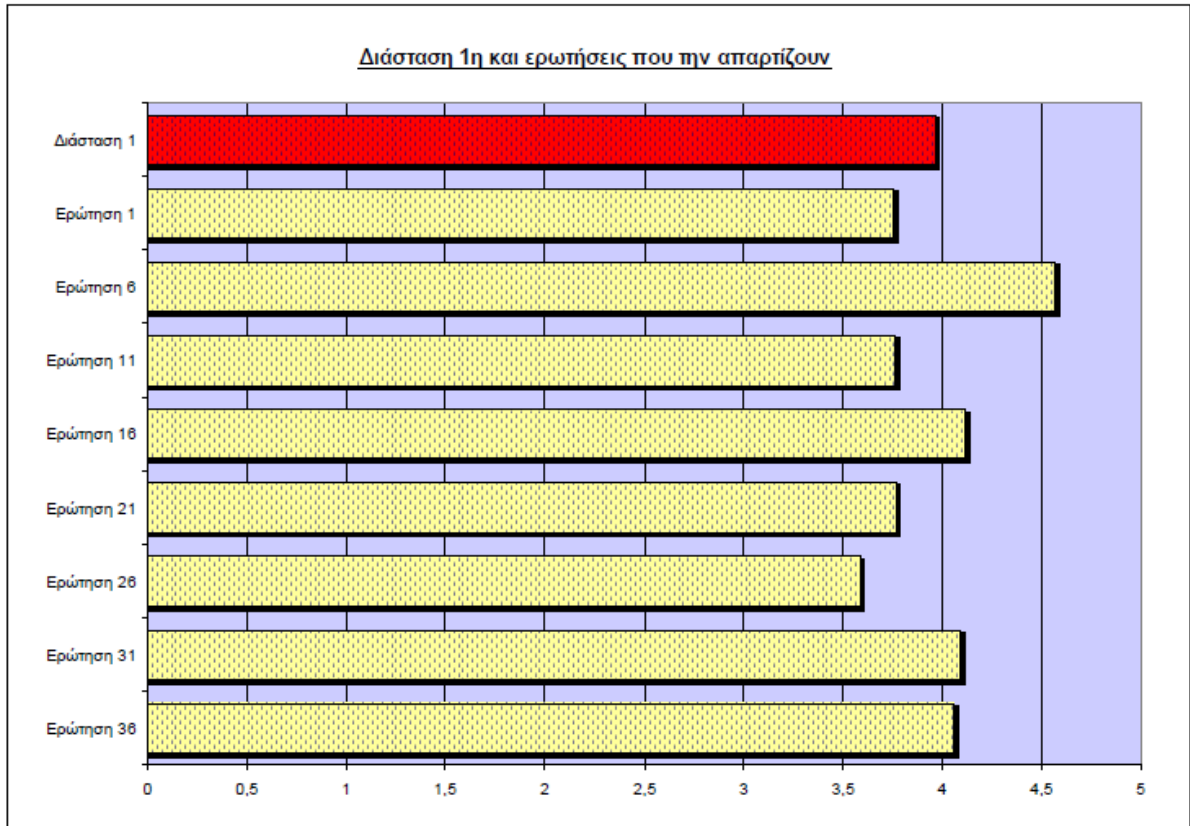
Το επόμενο τμήμα (δεύτερο τμήμα) της παρουσίασης θα αναφερθεί στη σύγκριση των διαστάσεων μεταξύ τους. Έτσι θα παρουσιαστούν διαγράμματα που θα απεικονίζουν τους μέσους όρους, τις μέγιστες, ελάχιστες, κεντρικές και επικρατούσες τιμές των διαστάσεων. Η παράθεσή τους θα βοηθήσει στην αρχική παρατήρηση των διαστάσεων που υστερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες, καθώς και πόσο απέχουν από το βέλτιστο αποτέλεσμα του 5.

### 5.3.2.1 Διάσταση 1η και ερωτήσεις της

<b>Διάσταση 1</b>	<b>Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία.</b>
Ερ. 1	Ψάχνει για προκλητικές ευκαιρίες που θα του επιτρέψουν να δοκιμάσει τις δυνατότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις του;
Ερ. 6	Παρακολουθεί και ενημερώνεται σχετικά με τις εξελίξεις στον τομέα της δουλειάς του;
Ερ. 11	Προκαλεί συχνά και αναθεωρεί αν χρειαστεί τον τρόπο και τη μέθοδο της εργασίας;
Ερ. 16	Ψάχνει για καινούργιους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να βελτιώσει τον τρόπο εργασίας;
Ερ. 21	Ρωτάει: «Τι μπορούμε να μάθουμε από αυτό;» όταν τα πράγματα δεν πήγαν όπως αναμενόταν;
Ερ. 26	Δοκιμάζει και τολμά νέες προσεγγίσεις στη δουλειά, ακόμα και αν υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας;
Ερ. 31	Καταλαβαίνει ότι οι αλλαγές είναι το τίμημα της πρόοδου και δε διστάζει να τις θέσει σε εφαρμογή;
Ερ. 36	Αναλαμβάνει προσωπικό ρίσκο προκειμένου να προωθήσει τις αλλαγές που επιθυμεί;

	<b>Διάσταση 1</b>	<b>Ερ. 1</b>	<b>Ερ. 6</b>	<b>Ερ. 11</b>	<b>Ερ. 16</b>	<b>Ερ. 21</b>	<b>Ερ. 26</b>	<b>Ερ. 31</b>	<b>Ερ. 36</b>
<b>Μέσος όρος</b>	3,96	3,76	4,57	3,76	4,11	3,77	3,59	4,09	4,06
<b>Μέγιστη τιμή</b>	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Ελάχιστη τιμή</b>	2,88	1	3	2	3	1	2	2	2
<b>Κεντρική τιμή</b>	4,00	4	5	4	4	4	4	4	4
<b>Επικρατούσα τιμή</b>	3,75	4	5	4	4	4	4	4	4

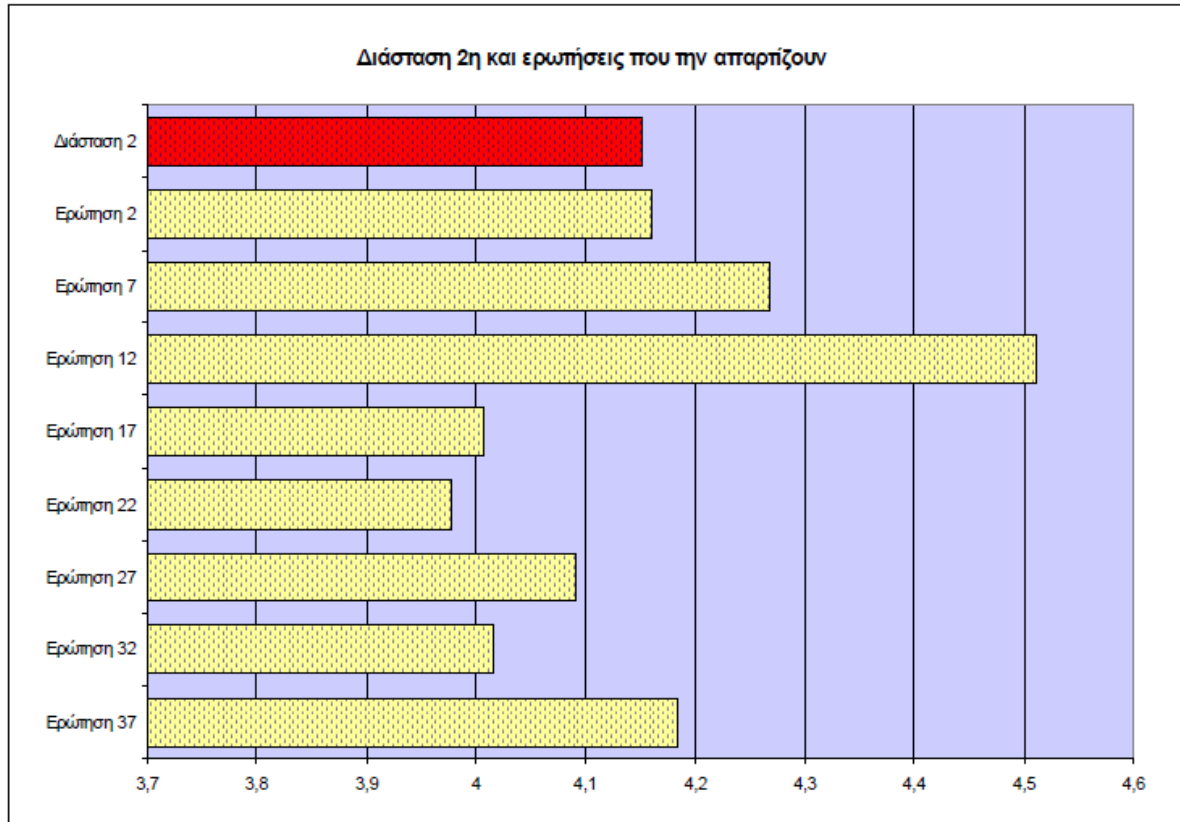




### 5.3.2.2 Διάσταση 2η και ερωτήσεις της

<b>Διάσταση 2</b>	<b>Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα</b>
Ερ. 2	Περιγράφει / οραματίζεται λεπτομερώς το μέλλον που θα ήθελε να δημιουργήσει μαζί με την ομάδα του;
Ερ. 7	Παροτρύνει τους άλλους να μοιραστούν μαζί του το όραμά του για το μέλλον;
Ερ. 12	Μεταφέρει, προς όλες τις κατευθύνσεις μια θετική εικόνα για το μέλλον της επιχείρησης και της ομάδας του;
Ερ. 17	Δείχνει με σαφήνεια στους άλλους, πως τα μακροχρόνια σχέδια και ενδιαφέροντα τους μπορούν να πραγματοποιηθούν αν στρατολογηθούν σε ένα κοινό όραμα;
Ερ. 22	Κοιτάει μπροστά και προσπαθεί να προβλέψει τις εκπλήξεις και τα απρόοπτα του μέλλοντος;
Ερ. 27	Διαθέτει ένα μεταδοτικό ενθουσιασμό για τις μελλοντικές ευκαιρίες;
Ερ. 32	Έχει καταλάβει τις ελπίδες και τα όνειρα των ανθρώπων του;
Ερ. 37	Έχει μελετήσει την ιστορία και την κουλτούρα της επιχείρησης και γνωρίζει τα αδύνατα και τα δυνατά της σημεία;

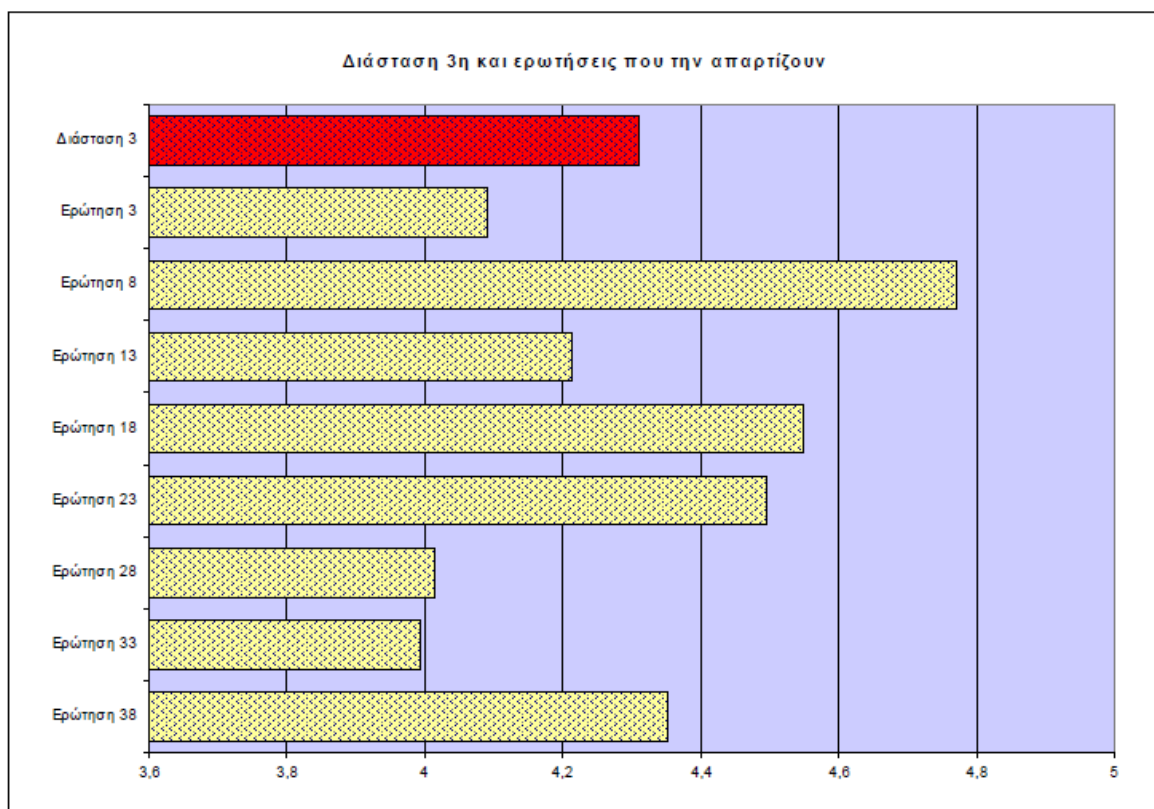
	<b>Διάσταση 2</b>	<b>Ερ. 2</b>	<b>Ερ. 7</b>	<b>Ερ. 12</b>	<b>Ερ. 17</b>	<b>Ερ. 22</b>	<b>Ερ. 27</b>	<b>Ερ. 32</b>	<b>Ερ. 37</b>
<b>Μέσος όρος</b>	4,15	4,16	4,27	4,51	4,01	3,98	4,09	4,02	4,18
<b>Μέγιστη τιμή</b>	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Ελάχιστη τιμή</b>	3,13	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Κεντρική τιμή</b>	4,13	4	4	5	4	4	4	4	4
<b>Επικρατούσα τιμή</b>	3,88	4	4	5	4	4	4	4	4



### 5.3.2.3 Διάσταση 3η και ερωτήσεις της

<b>Διάσταση 3</b>	<b>Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν</b>
Ερ.3	Βάζει τα μέλη της ομάδας του, να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των βημάτων που πρέπει να γίνουν;
Ερ. 8	Συμπεριφέρεται στους άλλους με σεβασμό;
Ερ. 13	Δίνει την απαραίτητη ελευθερία κινήσεων στους ανθρώπους του να παίρνουν αποφάσεις μόνοι τους (στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους);
Ερ. 18	Αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας με τους ανθρώπους που εργάζεται μαζί;
Ερ. 23	Δημιουργεί ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης στα έργα που αναλαμβάνει;
Ερ. 28	Καταφέρνει τους άλλους να νιώθουν σαν δική τους τη δουλειά που κάνουν;
Ερ. 33	Επιλέγει άτομα που τον συμπληρώνουν από την πλευρά των ικανοτήτων;
Ερ. 38	Φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση των ανθρώπων του;

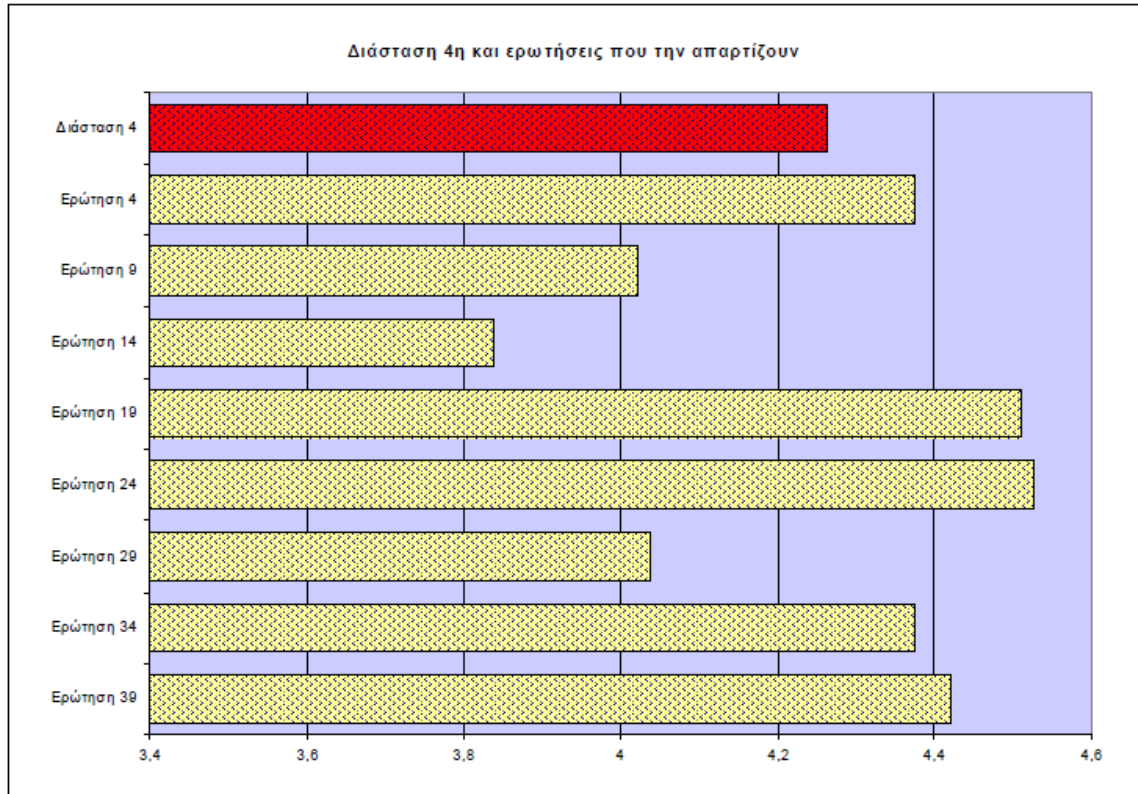
	<b>Διάσταση 3</b>	<b>Ερ. 3</b>	<b>Ερ. 8</b>	<b>Ερ. 13</b>	<b>Ερ. 18</b>	<b>Ερ. 23</b>	<b>Ερ. 28</b>	<b>Ερ. 33</b>	<b>Ερ. 38</b>
<b>Μέσος όρος</b>	4,31	4,09	4,77	4,21	4,55	4,50	4,02	3,99	4,35
<b>Μέγιστη τιμή</b>	4,88	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Ελάχιστη τιμή</b>	3,50	2	3	3	3	3	2	1	3
<b>Κεντρική τιμή</b>	4,38	4	5	4	5	5	4	4	4
<b>Επικρατούσα τιμή</b>	4,25	4	5	4	5	5	4	4	4



### 5.3.2.4 Διάσταση 4η και ερωτήσεις της

<b>Διάσταση 4</b>	<b>Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο</b>
Ερ. 4	Έχει ξεκάθαρες απόψεις σχετικά με την φιλοσοφία - θεωρία του για ηγεσία;
Ερ. 9	Βεβαιώνεται πάντα ότι τα έργα που αναλαμβάνει, τα επιμερίζει σε αναθέσιμες εργασίες;
Ερ. 14	Ξοδεύει αρκετό χρόνο και δυνάμεις για να βεβαιωθεί ότι οι άνθρωποι μένουν αφοσιωμένοι στις αξίες και στους στόχους που έχουν συμφωνηθεί;
Ερ. 19	Ενημερώνει τους άλλους για τα πιστεύω του και, για τον καλύτερο τρόπο να πάει μπροστά το κατάστημα του οποίου ηγείται;
Ερ. 24	Είναι συνεπής στην εφαρμογή των αρχών που υιοθετεί;
Ερ. 29	Εξασφαλίζει ξεκάθαρους στόχους, φτιάχνει προγράμματα και ορίζει ορόσημα για τα έργα που αναλαμβάνει;
Ερ. 34	Όταν χρειασθεί, δρα γρήγορα και σταθερά ώστε να διορθώσει τα πράγματα;
Ερ. 39	Επηρεάζει με το παράδειγμά του την ομάδα του;

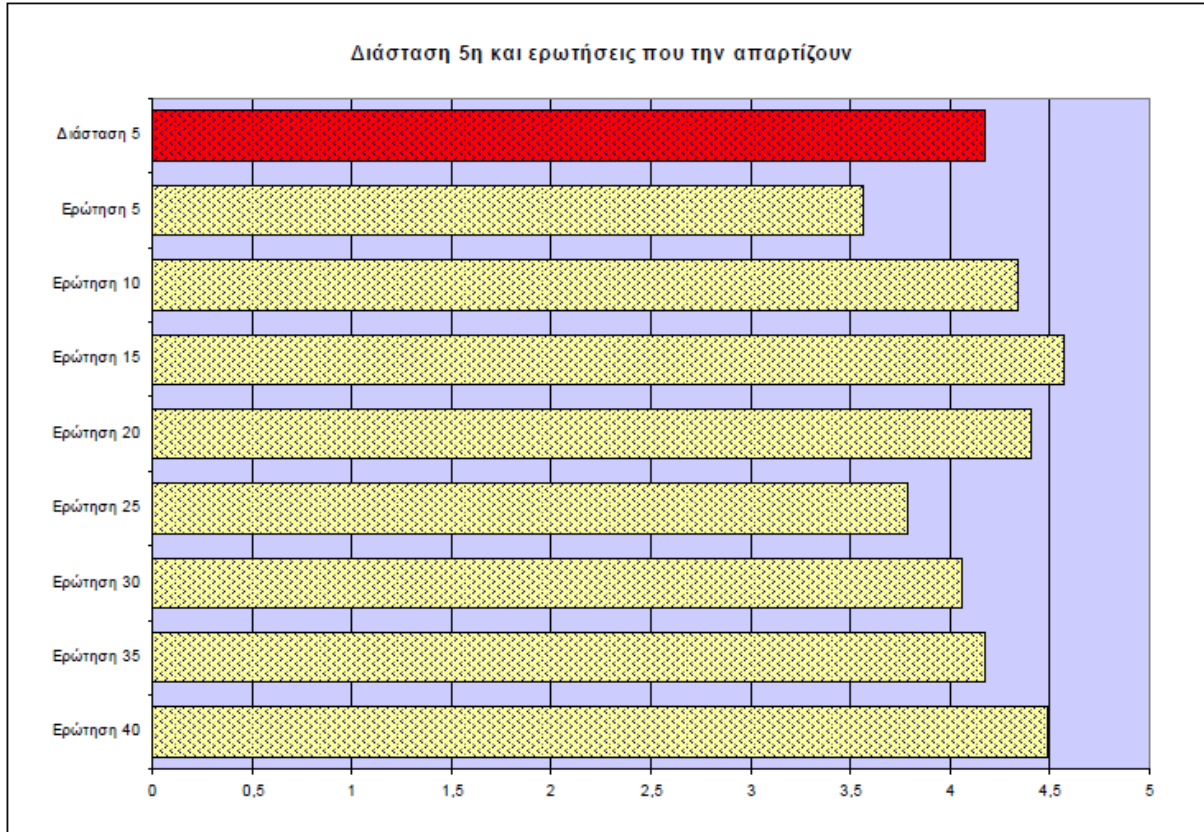
	<b>Διάσταση 4</b>	Ερ. <b>4</b>	Ερ. <b>9</b>	Ερ. <b>14</b>	Ερ. <b>19</b>	Ερ. <b>24</b>	Ερ. <b>29</b>	Ερ. <b>34</b>	Ερ. <b>39</b>
<b>Μέσος όρος</b>	4,26	4,37	4,02	3,84	4,51	4,53	4,04	4,37	4,42
<b>Μέγιστη τιμή</b>	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Ελάχιστη τιμή</b>	3,25	1	2	1	3	3	3	3	3
<b>Κεντρική τιμή</b>	4,25	4	4	4	5	5	4	4	4
<b>Επικρατούσα τιμή</b>	4,13	5	4	4	5	5	4	4	5



### 5.3.2.5 Διάσταση 5η και ερωτήσεις της

<b>Διάσταση 5</b>	<b>Οι ηγέτες ενθαρρύνουν</b>
Ερ.5	Όταν κάποιος βασικός στόχος έχει επιτευχθεί, βρίσκει πάντα χρόνο για να το γιορτάσει;
Ερ. 10	Κάνει γνωστό και σαφές ότι οι άνθρωποι αναγνωρίζονται από τη συμμετοχή τους στην επιτυχία των έργων που αναλαμβάνουν;
Ερ. 15	Επαινεί πάντα και εγκωμιάζει τους ανθρώπους που έχουν κάνει καλή δουλειά;
Ερ. 20	Κάνει πολύ εμφανή την εκτίμηση του και την υποστήριξή του στα μέλη της ομάδας του που συμμετέχουν και έχουν συνεισφέρει;
Ερ. 25	Βρίσκει πάντα τρόπους να γιορτάσει τα καλά αποτελέσματα;
Ερ. 30	Προβάλλει στην υπόλοιπη επιχείρηση την καλή δουλειά που κάνει η ομάδα του;
Ερ. 35	Σέβεται και ενσωματώνει τις προτάσεις τις ομάδας του στις αλλαγές που κατευθύνει;
Ερ. 40	Δείχνει στους ανθρώπους του ότι έχει μεγάλες προσδοκίες από αυτούς;

	<b>Διάσταση 5</b>	Ερ. <b>5</b>	Ερ. <b>10</b>	Ερ. <b>15</b>	Ερ. <b>20</b>	Ερ. <b>25</b>	Ερ. <b>30</b>	Ερ. <b>35</b>	Ερ. <b>40</b>
<b>Μέσος όρος</b>	4,17	3,56	4,34	4,56	4,40	3,78	4,05	4,17	4,48
<b>Μέγιστη τιμή</b>	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Ελάχιστη τιμή</b>	3,13	1	3	3	2	1	1	3	3
<b>Κεντρική τιμή</b>	4,13	3	4	5	4	4	4	4	5
<b>Επικρατούσα τιμή</b>	4,00	3	4	5	4	3	4	4	5

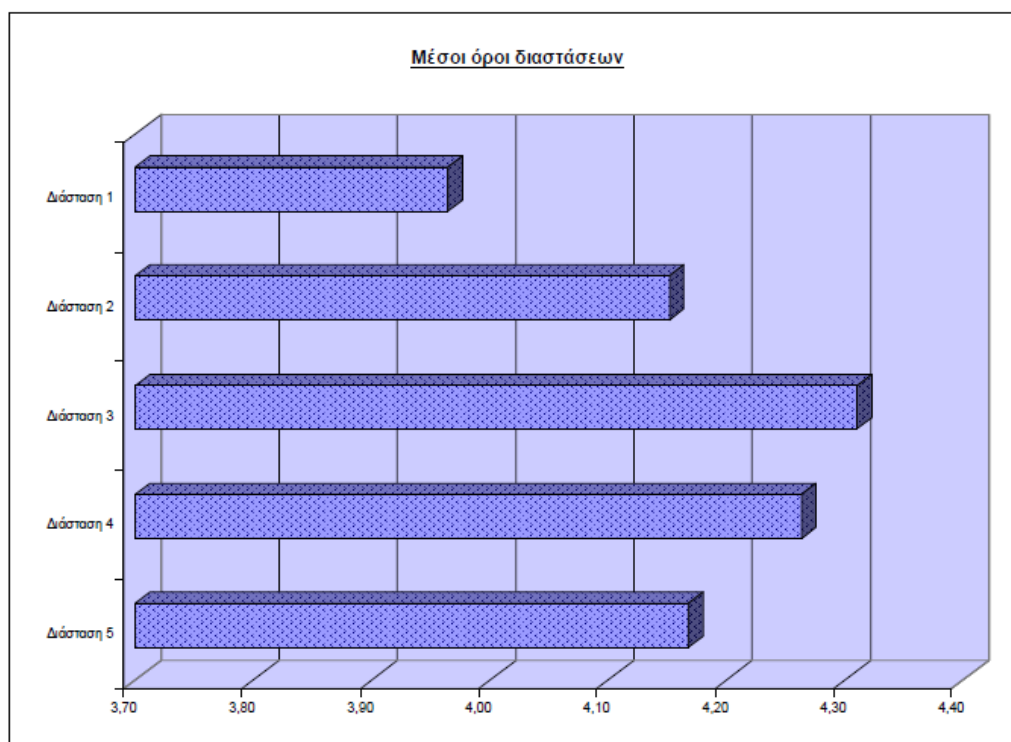




### 5.3.2.6 Μέσοι όροι διαστάσεων

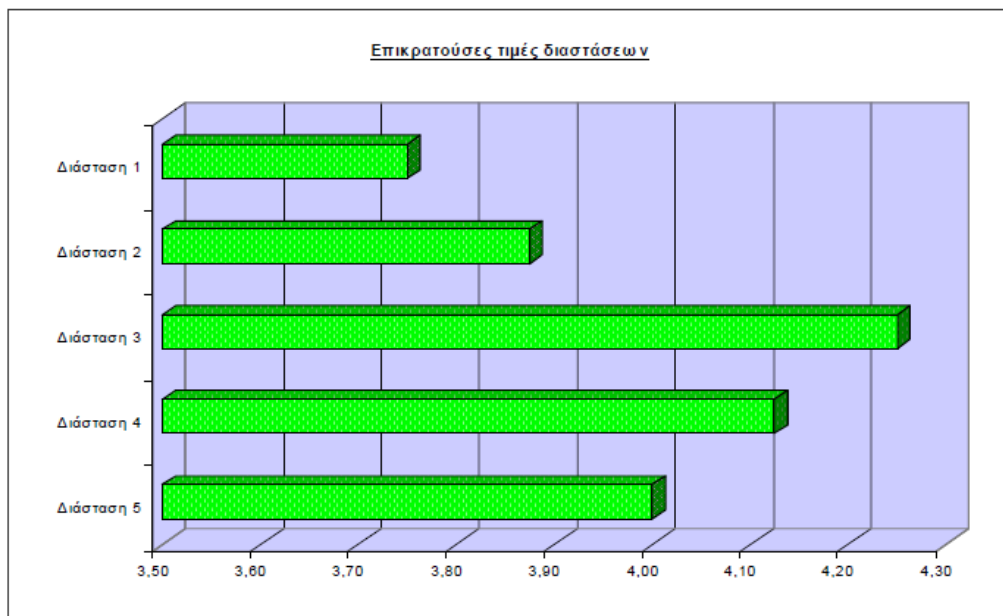
Θα παρουσιαστούν οι μέσοι όροι και οι τιμές όλων των διαστάσεων, συγκριτικά μεταξύ τους. Επίσης θα παρουσιαστούν τα συγκριτικά διαγράμματα των διαστάσεων όσον αφορά τις κεντρικές, επικρατούσες, μέγιστες και ελάχιστες τιμές.

Διάσταση 1 <sup>η</sup>	"Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία "
Διάσταση 2 <sup>η</sup>	"Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα "
Διάσταση 3 <sup>η</sup>	" Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν "
Διάσταση 4 <sup>η</sup>	" Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο"
Διάσταση 5 <sup>η</sup>	" Οι ηγέτες ενθαρρύνουν "

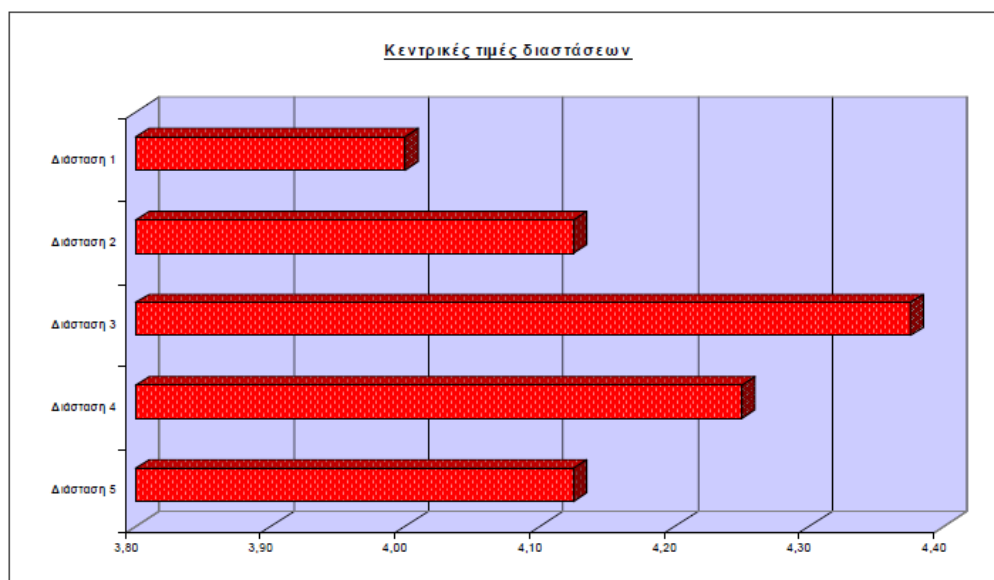


	1 <sup>η</sup> διάσταση	2 <sup>η</sup> διάσταση	3 <sup>η</sup> διάσταση	4 <sup>η</sup> διάσταση	5 <sup>η</sup> διάσταση
<b>Μέσος όρος</b>	3,96	4,15	4,31	4,26	4,17
<b>Μέγιστη τιμή</b>	5,00	5,00	4,88	5,00	5,00
<b>Ελάχιστη τιμή</b>	2,88	3,13	3,50	3,25	3,13
<b>Κεντρική τιμή</b>	4,00	4,13	4,38	4,25	4,13
<b>Επικρατούσα τιμή</b>	3,75	3,88	4,25	4,13	4,00

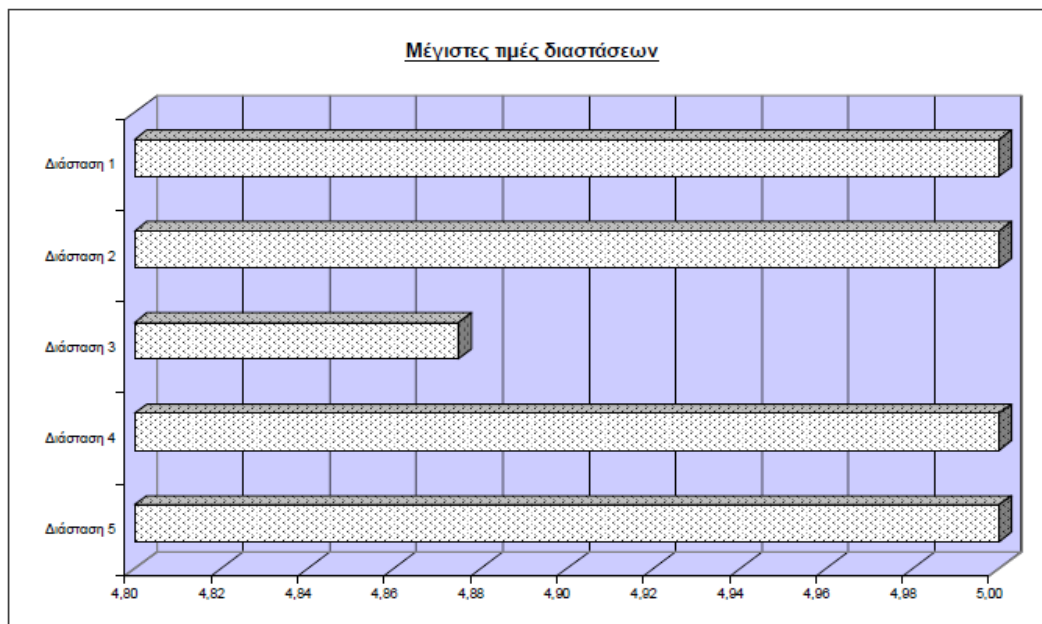
### 5.3.2.7 Επικρατούσες τιμές διαστάσεων



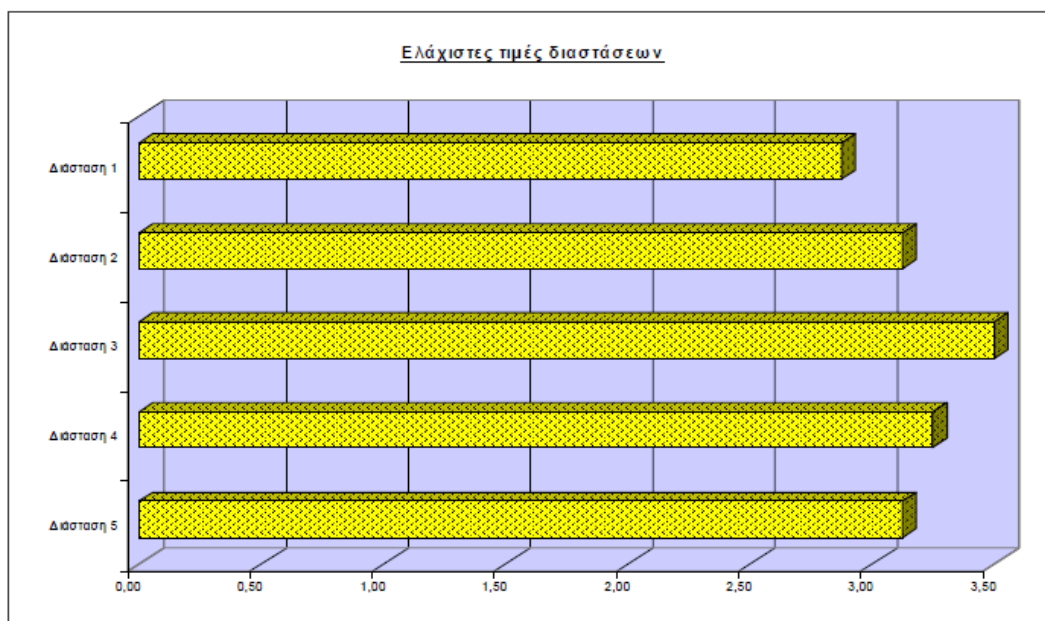
### 5.3.2.8 Κεντρικές τιμές διαστάσεων



### 5.3.2.9 Μέγιστες τιμές διαστάσεων



### 5.3.2.10 Ελάχιστες τιμές διαστάσεων



### **5.3.3 Μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) των μεταβλητών**

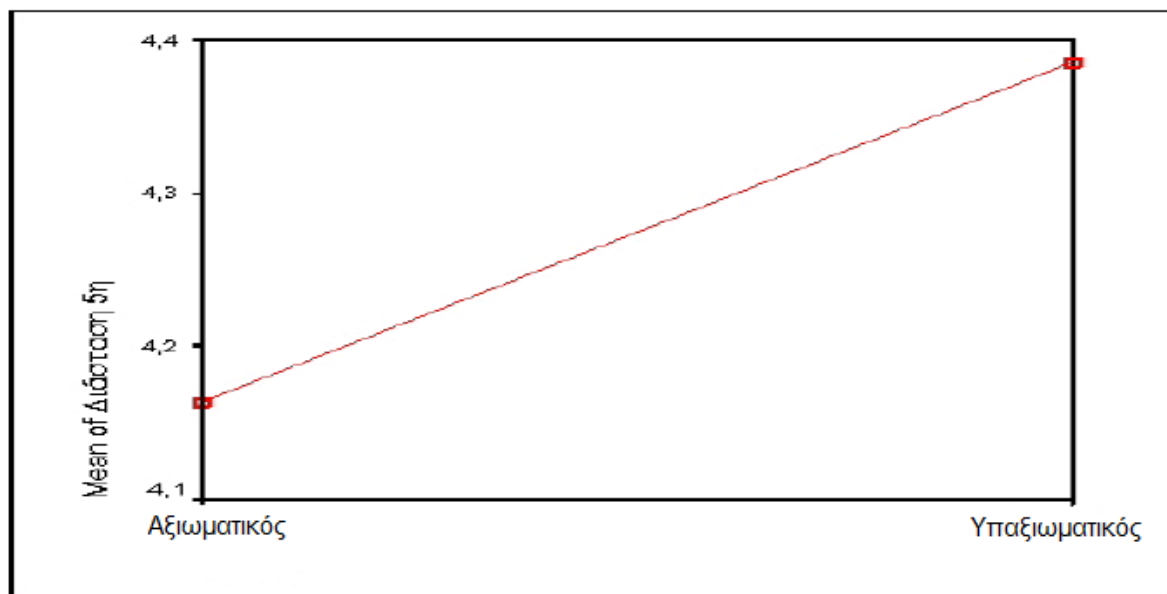
Στο τρίτο τμήμα θα επιχειρηθεί μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης, και θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και διαγράμματα των μεταβλητών που κατά τη στατιστική επεξεργασία, βρέθηκαν οι μέσοι όροι τους να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

Οι περιπτώσεις που θα παρουσιαστούν και θα σχολιασθούν αφορούν την πέμπτη διάσταση. Συγκεκριμένα αφορούν την πέμπτη διάσταση και το βαθμό του στελέχους (Αξκός ή Υπαξκός), την εργασιακή του εμπειρία και τα άτομα που διοικεί αναλόγως του κλιμακίου - τμήματος που είναι υπεύθυνος.

Στο παράρτημα της μελέτης αναφέρεται και άλλες 15 περιπτώσεις που βρέθηκαν οι μέσοι όροι τους να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά. Αφορούν όλες εξέταση μεμονωμένων ερωτήσεων κάθε διάστασης σε σχέση με ποιοτικά στοιχεία και για λόγους οικονομίας χώρου, παρατίθενται ασχολίαστες.

### 5.3.3.1 Διάσταση 5η " Οι ηγέτες ενθαρρύνουν " και Βαθμός στελέχους

Anova					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,345	1	1,345	4,847	<b>,029</b>
Within Groups	35,785	129	,277		
Total	37,130	130			



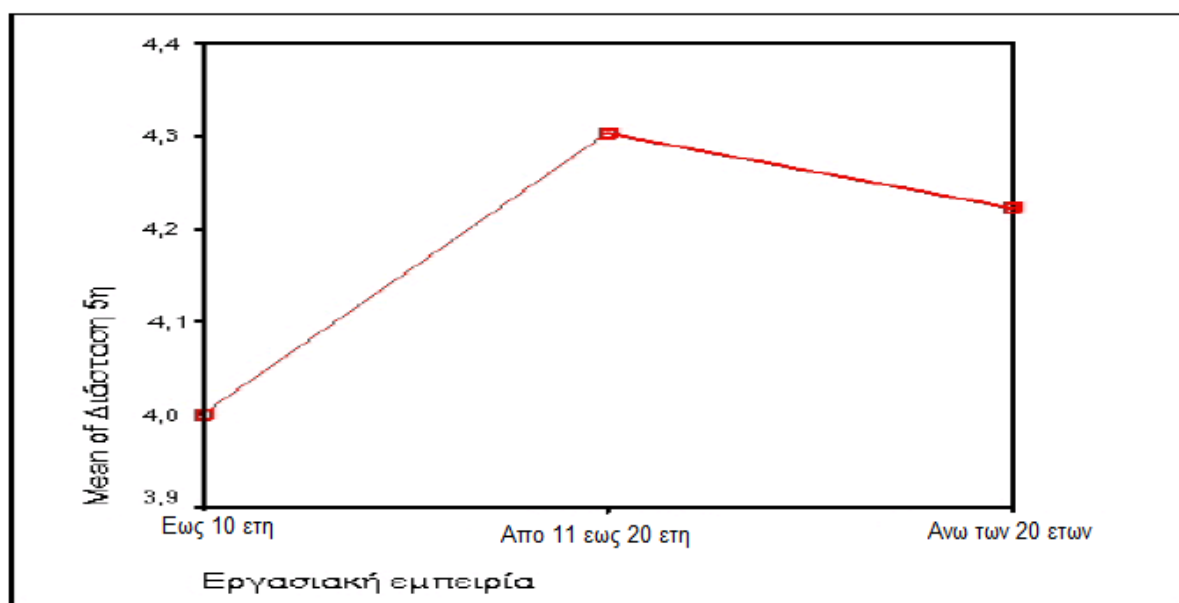
					95% Διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου			
	N	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Std. Error	Χαμηλότερο όριο	Υψηλότερο όριο	Ελάχιστο	Μέγιστο
Αξικός	92	<b>4,16</b>	0,52	5,42E-02	4,06	4,27	3	5
Υπαξικός	39	<b>4,38</b>	0,54	8,71E-02	4,21	4,56	3	5
Σύνολο	131	4,23	0,53	4,67E-02	4,14	4,32	3	5

Η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης των απαντήσεων της πέμπτης διάστασης σε σχέση με το βαθμό, έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0,029$  μικρότερη από την κρίσιμη τιμή του 0,05). Οι Υπαξικοί ενθαρρύνουν, κατά μέσο όρο 4,38 έναντι 4,16 των Αξιωματικών.

Αυτό δείχνει ότι με βεβαιότητα 95%, όσο το διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου, ο βαθμός επιδρά σημαντικά στην πέμπτη διάσταση.

### 5.3.3.2 Διάσταση 5η " Οι ηγέτες ενθαρρύνουν " και Εργασιακή εμπειρία

Anova					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,754	2	,877	3,174	<b>,045</b>
Within Groups	35,376	128	276		
Total	37,130	130			



	N	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Std. Error	95% Διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου		Ελάχιστο	Μέγιστο
					Χαμηλότερο όριο	Υψηλότερο όριο		
Έως 10 έτη	25	<b>4</b>	0,5	0,1	3,79	4,21	3	5
Από 11 έως 20 έτη	79	<b>4,3</b>	0,56	6,33E-02	4,18	4,43	3	5
Ανω των 20 ετών	27	<b>4,22</b>	0,42	8,15E-02	4,05	4,39	4	5
Σύνολο	131	4,23	0,53	4,67E-02	4,14	4,32	3	5

Η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης των απαντήσεων της πέμπτης διάστασης σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία, έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0,045$  μικρότερη από την κρίσιμη τιμή του  $0,05$ ). Τα στελέχη με εργασιακή εμπειρία από 11-20 έτη ενθαρρύνουν κατά μέσο όρο 4,3 έναντι 4 αυτών με εργασιακή εμπειρία έως 10 έτη και 4,22 αυτών με εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών.

Αυτό δείχνει ότι με βεβαιότητα 95%, όσο το διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου, η εργασιακή εμπειρία επιδρά σημαντικά στην πέμπτη διάσταση.



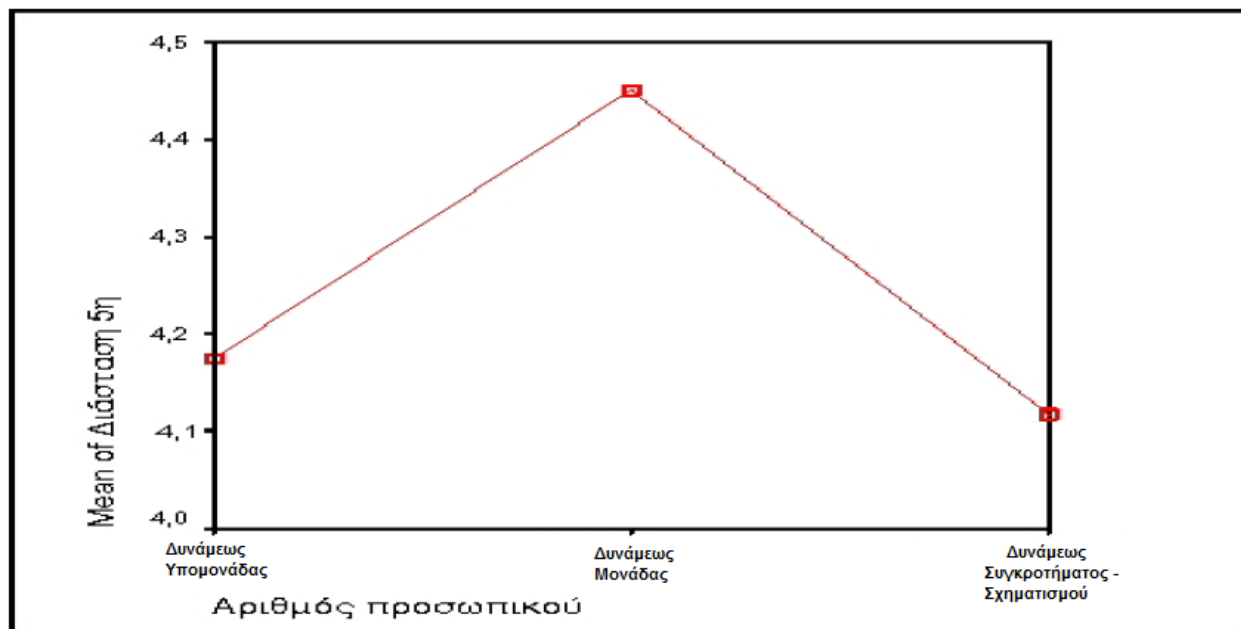
### **5.3.3.3 Διάσταση 5η " Οι ηγέτες ενθαρρύνουν " και Αριθμός προσωπικού**

Η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης των απαντήσεων της πέμπτης διάστασης σε σχέση με τα άτομα που διοικεί ένα στέλεχος στην Εθνική Φρουρά, έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p=0,006$  μικρότερη από την κρίσιμη τιμή του 0,05).

Τα στελέχη που διοικούν περίπου έως και 300 άτομα (Διοικητές Μονάδων) ενθαρρύνουν κατά μέσο όρο 4,45 έναντι 4,17 αυτών που διοικούν από 10 έως 100 άτομα (Δκτές Ομάδων – Διμοιριών – Λόχων δηλ. Διοικητές Υπομονάδων) και 4,12 αυτών που διοικούν από 1000 έως 10000 άτομα (Διοικητές Συγκροτημάτων και Σχηματισμών δηλαδή Ταξιαρχιών - Μεραρχιών).

Αυτό δείχνει ότι με βεβαιότητα 95%, όσο το διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου, ο αριθμός των ατόμων που διοικεί το στέλεχος, επιδρούν σημαντικά στην πέμπτη διάσταση.

<b>Anova</b>					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,867	2	1,433	5,355	<b>,006</b>
Within Groups	34,263	128	,268		
Total	37,130	130			



	N	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Std. Error	95% Διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου		Ελάχιστο	Μέγιστο
					Χαμηλότερο όριο	Υψηλότερο όριο		
Δυνάμεις Υπομονάδας	68	<b>4,17</b>	0,58	0,12	3,92	4,42	3	5
Δυνάμεις Μονάδας	40	<b>4,45</b>	0,5	7,97E-02	4,29	4,61	4	5
Δυνάμεις Συγκροτήματος - Σχηματισμού	23	4,12	0,5	6,12E-02	4	4,24	3	5
Σύνολο	131	4,23	0,53	4,67E-02	4,14	4,32	3	5

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα

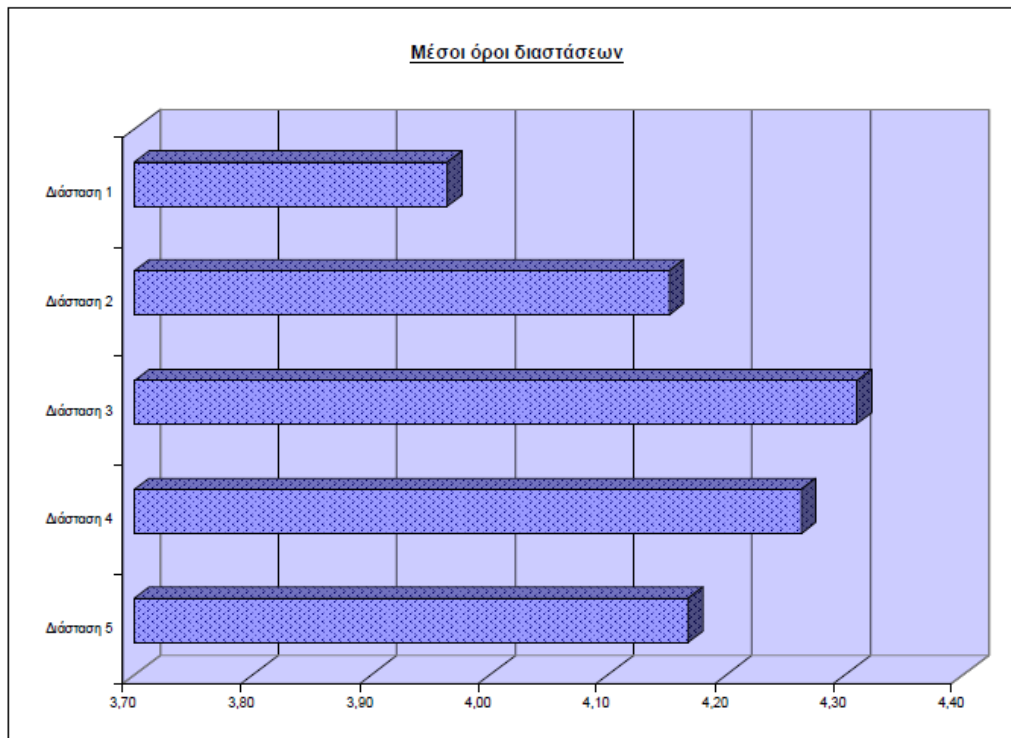
Στο κεφάλαιο αυτό θα σχολιαστούν τα βασικά ευρήματα της έρευνας και θα καταγραφούν τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη μελέτη τους.

Σε πρώτη φάση θα σχολιαστούν οι απαντήσεις που δόθηκαν σε κάθε διάσταση του μοντέλου, σε σχέση με τις υπόλοιπες (τις διαστάσεις). Η ερμηνεία τους είναι βασική, γιατί δείχνει σε ποια διάσταση υπάρχει υστέρηση των στελεχών της Εθνικής Φρουράς και πόσο.

Επιγραμματικά οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου Kouzes είναι:

1. Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία.
2. Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα.
3. Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν.
4. Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο.
5. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων της κάθε μίας από τις πέντε διαστάσεις:



Στο σχολιασμό που θα ακολουθήσει, ο μέσος όρος θα αναχθεί για λόγους ευκολίας και σε ποσοστό, προκειμένου να απεικονισθεί πιο παραστατικά τι ποσοστό καλύπτει επί του βέλτιστου αποτελέσματος της διάστασης (100%).

Έτσι το εύρος της κλίμακας κάθε απάντησης (σε ποσοστό), έχει ως εξής:

	Εύρος (Από - Έως)
Σχεδόν ποτέ	20% - 39,9%
Σπάνια	40% - 59,9%
Περιστασιακά	60% - 79,9%
Αρκετά συχνά	80% - 99,9%
Πολύ συχνά	100%

Από την παράθεση των μέσων όρων μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν στις διαστάσεις φαίνεται ότι ο χαμηλότερος μέσος όρος ανήκει στην 1<sup>η</sup> («Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία»). Ο μέσος όρος της διάστασης ανέρχεται σε 3,96 και η επικρατούσα τιμή σε 3,75. Το ποσοστό κάλυψης του βέλτιστου αποτελέσματος ανέρχεται σε 79,2%. Το γεγονός μπορεί να ερμηνευθεί καταρχήν από το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται τα στελέχη.

Είναι γνωστό ότι, σε κάθε οργανωμένη γραφειοκρατία και μεγάλο οργανισμό η δύναμη της αδρανείας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα αντίστασης σε κάθε προσπάθεια εκτενών μεταρρυθμίσεων, ακόμη και όταν οι προτεινόμενες αλλαγές θεωρούνται επιβεβλημένες. Οι Ένοπλες Δυνάμεις και ο γενικότερος χώρος της εθνικής άμυνας δεν αποτελούν εξαίρεση σε αυτό τον κανόνα. Το στρατιωτικό περιβάλλον είναι κατ' εξοχήν γραφειοκρατικό με ξεκάθαρες και στερεότυπες δομές και, συγκεκριμένη μεθοδολογία εργασίας. Τα παραπάνω εγκλωβίζουν τους στρατιωτικούς και εμποδίζουν την πρόκληση της διαδικασίας. Αυτό πρέπει να ανησυχήσει τους υπευθύνους ένεκα του ότι δεν έχει αλλάξει ή διαφοροποιηθεί η κατάσταση στο νησί με ένα "δύσκολο γείτονα", δηλαδή η προέλευση της απειλής εξακολουθεί να υφίσταται. Επίσης ας μην παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι, οι ένοπλες δυνάμεις όντας και αυτές συστήματα αποτελούμενα από ομάδες αλληλεπιδρώντων μερών που λειτουργούν μαζί, συνολικά και

διακριτά απο τα περιβάλλοντα αντικείμενα μέσα σε αναγνωρίσιμα όρια εμφανίζουν κατά κοινοί ομολογία μια παραδοσιακά αργή προσαρμογή σε μια νέα αλλαγή.

Πέραν τούτου φαίνεται ότι τα στελέχη είναι περισσότερο προσανατολισμένα στο management (διαχείριση).

Οι μέσοι όροι της 2<sup>ης</sup> («Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα») διάστασης (4,15) και της 5<sup>ης</sup> («Οι ηγέτες ενθαρρύνουν») διάστασης (4,17), είναι επίσης χαμηλοί και καλύπτουν αντίστοιχα το 83% και 83,4% του βέλτιστου αποτελέσματος για κάθε διάσταση, με επικρατούσες τιμές για τη μεν 2<sup>η</sup> διάσταση 3,88 για τη δε 5<sup>η</sup>, 4.

Η ερμηνεία του φαινομένου αναδεικνύει τις απαιτήσεις της ηγεσίας, για περισσότερες ικανότητες και υπερβατικότητα, σε σχέση με το management. Μόνο ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνεύσει όραμα στους ανθρώπους του, να τους ενθαρρύνει, να τους οδηγήσει. Ο manager δεν διαθέτει αυτή την ικανότητα. Έξαλλου είναι κοινώς γνωστό ότι η πρόκληση της ηγεσίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μετατρέπουν οι ηγέτες τις προκλήσεις σε επιτυχίες. Οι προκλήσεις για αλλαγή είναι καθημερινές, άρα καθημερινές είναι και οι ευκαιρίες για ηγεσία που είναι διαθέσιμες για όλους. Φυσικά όσο άφορα τα αποτελέσματα της 2<sup>ης</sup> διάστασης ήταν αναμενόμενα ένεκα του ότι η υφιστάμενη κατάσταση στο στράτευμα ευνοεί την στάση των διοικητών - προϊσταμένων κάθε τμήματος να εκπροσωπούν τη συντήρηση, στηριζόμενοι σε δοκιμασμένα συστήματα, τεχνικές, πρακτικές που βρήκαν σαν παρακαταθήκη απο τους προκατόχους τους άλλα και ένεκα του ότι υπάρχουν πληθώρα δεσμευτικών διαταγών που δεν δίνουν την δυνατότητα να λειτουργήσουν οι ηγέτες καινοτόμα και προοδευτικά με αποτέλεσμα να παραμένουν στο δημιουργημένο ήδη καθεστώς και στην ισχύουσα - παγιωμένη κατάσταση.

Λάβετε υπόψη μία Διμοιρία εν δράσει μπροστά στη γραμμή. Οι άνδρες της είναι όλων των τάξεων και όλων των τύπων. Βρίσκονται εκεί επειδή είχαν υπακούσει σε μία μεγάλη σειρά από διαταγές τις οποίες ήταν ευκολότερο να τις υπακούσουν παρά να τις παρακούσουν. Όμως τώρα έρχεται η δοκιμασία. Είναι ευκολότερο γι' αυτούς να μην υπακούσουν στις διαταγές. Είναι ευκολότερο γι' αυτούς να παραμείνουν εκεί που είναι πίσω από το λόφο και να μην προχωρήσουν πάνω στην κορυφή έχοντας σε πλήρη θέα τον εχθρό που απλώνεται από κάτω περιμένοντας. Η κυρίαρχη κινητήρια δύναμη που

τους οδηγεί πάνω στην κορυφή του λόφου είναι ο ηγέτορας τους. Είναι η αξία της ηγεσίας του πάνω απ' όλα, η οποία εμπνέει τους άνδρες στη δράση.

Η άσκηση ηγεσίας επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται. Βασικά στοιχεία του πλαισίου αυτού είναι η φύση του έργου που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης, τα χαρακτηριστικά των ατόμων των οποίων ηγείται (στην περίπτωση μας η ποιότητα και προέλευση των στρατιωτών), τα χαρακτηριστικά του οργανισμού καθώς και της κοινωνίας μέσα στα οποία ασκείται η ηγεσία, όπως το βιοτικό επίπεδο, η εκπαίδευση, **η νοοτροπία - κουλτούρα**, το κλίμα που επικρατεί, τα συστήματα διοικήσεις, οι δομές κλπ.

Ενα κάλος ηγέτης συμπεριφέρεται όπως ένας ψυχοθεραπευτής, έχει το σθένος να απορρόφα τα συναισθήματα αγωνιάς και ανασφάλειας και να δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας με τον ίδιο τρόπο που άλλα πρόσωπα εξουσίας, όπως οι γονείς, παρέχουν.

Η 5<sup>η</sup> διάσταση («Οι ηγέτες ενθαρρύνουν») θα σχολιασθεί περαιτέρω, γιατί όπως προγράφηκε στο κεφάλαιο της παρουσίας των αποτελεσμάτων της έρευνας, η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης κατέγραψε στατιστικά σημαντικές διαφορές, ανάμεσα σε κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Αρχικά εμφανίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε Αξιωματικούς και Υπαξιωματικούς, με τους δεύτερους να παρουσιάζουν στις απαντήσεις τους μέσο όρο 4,38 έναντι 4,16 των ανδρών (βλέπε μη συσχετισμένη ανάλυση μεταξύ των μεταβλητών 5<sup>η</sup> διάσταση και βαθμός). Φαίνεται ότι ο βαθμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, στη συγκεκριμένη διάσταση και αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ότι οι Υπαξιωματικοί είναι περισσότερο ενθαρρυντικοί και υποστηρικτικοί, από ότι οι Αξιωματικοί. Οι Υπαξιωματικοί πέραν του ότι πρέπει να μπορούν να διαχειρίζονται με ευχέρεια τα υλικοτεχνικά μέσα και το στρατιωτικό υλικό, για τις ανάγκες της εργασίας τους, χρειάζεται να διαθέτουν διοικητικές και επικοινωνιακές ικανότητες.

Η εργασία τους είναι δύσκολη και συνεπάγεται μεγάλη ευθύνη, γιατί ο υπαξιωματικός είναι άμεσα υπεύθυνος για την εφαρμογή των διαταγών των αξιωματικών, είτε αυτές αφορούν την εκπαίδευση και την εύρυθμη λειτουργία του

στρατεύματος στην ειρήνη, είτε την εκτέλεση των σχεδίων μάχης σε πολεμικές επιχειρήσεις.

Οι Υπαξιωματικοί ασχολούνται με τη διοίκηση και την εκπαίδευση των εφέδρων ή του κατώτερου στρατιωτικού προσωπικού των ενόπλων δυνάμεων, καθώς και με τη χρήση και συντήρηση οπλομηχανημάτων, οχημάτων και στρατιωτικών μηχανημάτων και εξοπλισμού γενικά. Επειδή βρίσκονται σε συνεχή επαφή με το κατώτερο στρατιωτικό προσωπικό (οπλίτες) για αυτούς είναι καλά εμπεδωμένο ότι, η ενθάρρυνση και η παρότρυνση είναι πολύ ζωτικές για τους οπλίτες, ιδίως όταν χρειάζεται να συνεχίσουν σε κάτι που έχουν κάνει λάθος δείχνοντας σε αυτούς επιείκεια.

Στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάστηκε επίσης στην ίδια διάσταση σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία του στελέχους και ανάλογα με τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα του.

Όσον αφορά το πρώτο τμήμα, ο μέσος όρος των στελεχών με 11-20 έτη εργασιακή εμπειρία, ανήλθε σε 4,3 έναντι 4 των στελεχών με έως 10 έτη εργασιακή εμπειρία και 4,22 των στελεχών με εμπειρία άνω των 20 ετών. Αυτό ερμηνεύεται από τις πιο ώριμες σε σχέση με την εργασία απόψεις που έχουν τα στελέχη των 11-20 ετών, έναντι των νεοτέρων (έως 10 έτη) και, στην διαφορετική φιλοσοφία γαλούχησης των μεσαίων ηλικιακά στελεχών σε σχέση με τα παλαιά (άνω των 20 ετών). Η προϋπάρχουσα νοοτροπία διοίκησης στον στρατιωτικό χώρο, ήθελε το στέλεχος να είναι απόμακρο και, να ασκεί επιρροή λόγω της θέσης του.

Όσον αφορά το δεύτερο τμήμα, δηλ. των ατόμων που διοικεί στο τμήμα του, η ερμηνεία που μπορεί να δοθεί είναι ότι η ομάδα που αποτελείται από αριθμό 100 έως 300 ατόμων δηλαδή δυνάμεως Μονάδας είναι πιο συμπαγής από αυτή των 300 ατόμων και άνω δηλαδή δυνάμεως Συγκροτήματος - Σχηματισμού και, επίσης δίνει το μεγαλύτερο περιθώριο για καθοδήγηση από τη μικρότερη των έως 100 ατόμων. Στην ομάδα ατόμων δυνάμεως Μονάδας εντοπίζεται το βέλτιστο μέγεθος. Έτσι τα στελέχη που διοικούν τέτοια ομάδα παρουσίασαν στις απαντήσεις τους μέσο όρο 4,45 έναντι 4,17 αυτών που διοικούν έως τμήματα δυνάμεως Υπομονάδας και 4,12 αυτών που διοικούν προσωπικό δυνάμεως Συγκροτήματος - Σχηματισμού.

Οι υψηλότεροι μέσοι όροι συναντήθηκαν στην 3<sup>η</sup> («Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν») (4,31) και 4<sup>η</sup> («Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο») (4,26) διάσταση και καλύπτουν αντίστοιχα το 86,2% και 85,2% του βέλτιστου αποτελέσματος κάθε διάστασης, με επικρατούσες τιμές για τη μεν 3<sup>η</sup> διάσταση 4,25 για τη δε 4<sup>η</sup> 4,13.

Το γεγονός ερμηνεύεται, από τη φύση της στρατιωτικής εργασίας, που αποτελεί επαναλαμβανόμενη διαδικασία, διεπόμενη από συγκεκριμένους κανόνες και μεθοδολογία. Οι κανόνες και η μεθοδολογία παρέχουν μια σχετική ασφάλεια στον προϊστάμενο, ώστε να εκχωρήσει σε κάποιον αρμοδιότητες, επιτρέποντάς του να ενεργήσει και να διαμορφώσει έναν τρόπο εργασίας, ακολουθώντας τον γνωστό τρόπο διαδικασίας.

Σημειώνεται βέβαια ότι οι μέσοι όροι είναι υψηλότεροι από τις άλλες διαστάσεις, απέχουν όμως από το αποτέλεσμα του άριστου ηγέτη.

Εν συνεχεία θα σχολιαστούν οι απαντήσεις που δόθηκαν σε κάθε διάσταση του μοντέλου, σε σχέση με τις ερωτήσεις που την απαρτίζουν. Η ερμηνεία τους θα καταδείξει ποια ή ποιες από τις οκτώ ερωτήσεις αποτελούν την αχίλλειο πτέρνα της διάστασης και, θα αποτελέσει ένα πρώτο οδηγό εφαρμογής μέτρων για βελτίωση.

Σε κάθε διάσταση θα σχολιαστεί το ποσοστό που έλαβαν οι απαντήσεις σχεδόν ποτέ και σπάνια, οι οποίες θεωρούνται μη αποδεκτές (Το ποσοστό αυτό, μπορεί να συνδυαστεί από τον αναγνώστη και, με αυτό που έλαβε η απάντηση περιστασιακά, ώστε να γίνει αντιληπτός ο αριθμός των στελεχών που χρειάζονται άμεση βελτίωση στην κάθε περίπτωση).

Έτσι στην 1<sup>η</sup> («Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία»), εντύπωση προξενούν το συνολικό ποσοστό του 6,1% που έλαβαν στην ερώτηση "Ψάχνει για προκλητικές ευκαιρίες που θα του επιτρέψουν να δοκιμάσει τις δυνατότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις του;" και το 5,3% στην ερώτηση "Δοκιμάζει και τολμά νέες προσεγγίσεις στη δουλειά, ακόμα και αν υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας;". Τα υψηλά ποσοστά αιτιολογούνται, διότι οι συγκεκριμένες ενέργειες απαιτούν αμφισβήτηση του κατεστημένου και, αναγκάζουν το στέλεχος να ρισκάρει και να δοκιμαστεί. Απαιτούν



δεξιότητες ηγέτη και όχι manager. Σημειώτέον ότι η συγκεκριμένη διάσταση παρουσίασε συνολικά τις μεγαλύτερες αδυναμίες.

Στη 2<sup>η</sup> διάσταση («Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα») το ποσοστό τους σε κάθε ερώτηση είναι μικρό (λιγότερο από 1,5%). Αυτό δείχνει ότι η κατανομή των ερωτήσεων στη διάσταση είναι ισομερής.

Στην 3<sup>η</sup> διάσταση («Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν») το ποσοστό τους είναι επίσης χαμηλό, αξίζει όμως να μνημονευθεί το 2,3% στην ερώτηση "Επιλέγει άτομα που τον συμπληρώνουν από την πλευρά των ικανοτήτων;". Το φαινόμενο ερμηνεύεται από τη φυσική τάση των ανθρώπων να επιλέγουν και να επιθυμούν να συνεργαστούν με όποιον μοιάζει σε αυτούς.

Στην 4<sup>η</sup> διάσταση («Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο»), άξιο σχολιασμού είναι το 3,1% στην ερώτηση "Ξοδεύει αρκετό χρόνο και δυνάμεις για να βεβαιωθεί, ότι οι άνθρωποι μένουν αφοσιωμένοι στις αξίες και στους στόχους που έχουν συμφωνηθεί;". Το ποσοστό εξηγείται από την προσοχή των στελεχών, που είναι στραμμένη στην επίτευξη των μεγεθών του επιθυμητού στόχου, υποβιβάζοντας σε δεύτερη μοίρα, τον τρόπο, τη μέθοδο και τη συνεισφορά του καθενός σε αυτά.

Στην 5<sup>η</sup> διάσταση («Οι ηγέτες ενθαρρύνουν»), εντύπωση προξενεί το 11,5% στην ερώτηση "Όταν κάποιος βασικός στόχος έχει επιτευχθεί, βρίσκει πάντα χρόνο για να το γιορτάσει;", το 6,1% στην ερώτηση "Βρίσκει πάντα τρόπους να γιορτάσει τα καλά αποτελέσματα;" και το 5,3% στην ερώτηση "Προβάλλει στην υπόλοιπη επιχείρηση την καλή δουλειά που κάνει η ομάδα του;".

Τα ποσοστά ερμηνεύονται ενιαία και αποδίδονται στην πίεση που νοιώθουν τα στελέχη, ώστε να κατακτήσουν τα ποσοτικά μεγέθη που τίθενται από τις επιτροπές αξιολόγησης των τμημάτων που διοικούν και πιστεύοντας ότι "μιλάνε" μόνο οι βαθμολογίες που λαμβάνουν από την αξιολόγηση αυτή καθώς επίσης και την δική τους αξιολόγηση που λαμβάνουν από τους προϊστάμενους τους.

Σαν τελικό συμπέρασμα, μπορεί να αναφερθεί ότι τα στελέχη της Εθνικής Φρουράς, διαθέτουν αξιολογικές ηγετικές ικανότητες, οι οποίες όταν καλλιεργηθούν δομημένα και συστηματικά, θα προσδώσουν στις Κυπριακές Ένοπλες Δύναμεις υπεροχή και, θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Τα αποτελέσματα ευελπιστώ να κατορθώσουν να αποτελέσουν ένα ερέθισμα και ένα κίνητρο για γόνιμη σκέψη και προβληματισμό που τόσο απαραίτητα είναι για τον κυπριακό μηχανισμό εθνικής ασφάλειας γενικότερα και στις κυπριακές ένοπλες δυνάμεις ειδικότερα, σε μια εποχή σημαντικών και σαρωτικών αλλαγών, εξελίξεων και διεργασιών τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Ελπίζω ότι θα αξιοποιηθεί κατάλληλα από τους αρμόδιους άλλα και από τους συναδέλφους του συγγραφέα σε μια προσπάθεια στρατιωτικής αναθεώρησης και προσαρμογής στα σύγχρονα δεδομένα και μελλοντικές απαιτήσεις του τρόπου άσκησης της ηγεσίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Θεοφανίδης, Σ.**, (1999) Ποιος είναι ηγέτης; Η ποιότητα της ηγεσίας, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ιορδανίδου, Α., Κοκοβίνος, Α., Μαργώνης, Κ. Γ.** (2013) Σύγχρονο λεξικό νεοελληνικής γλώσσας, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη
- Κατσάλης, Α.**, (2001) Αποτελεσματική Διοίκηση, Σκέψεις και Συμβουλές, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Κλαουζεβιτς, Καρλ. Φον.**, (1999) Περί του Πόλεμου, Εκδόσεις ΒΑΝΙΑΣ.
- Κωσταρά Γρηγ., Horst Schuh**, (1990), «Στρατιωτική Ψυχολογία», Αθήνα.
- Κωστούλας, Γ.Ι.**, (1996) Μάνατζμεντ Α-Ω, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική.
- Μαυρουδής, Γιώργος.**, (2004) Η τέχνη της ηγεσίας, Αθήνα: Εκδόσεις Leader Books.
- Μάντζαρης, Γ.**, (2003) Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.
- Μπουραντάς, Δ.**, (1992) Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Team.
- Μπουραντάς, Δ.**, (2002) Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα: Εκδόσεις Δ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ.**, (1992), Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Team.
- Μπουραντάς, Δ.**, (2005) Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Μπουραντάς, Δ.**, (2005) Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ναζάκης, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν. και Μπάτζιας Φ.** (1999). Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών, τ. Α'. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Πασιαρδής, Πέτρος.**, (2004) Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

- Σαρμανιώτης, Χ.**, (2005) Management. Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.
- Σκουλάς, Νίκος.**, (1978) Η ανθρώπινη όψη της ηγεσίας, Αθήνα: Εκδόσεις Νέα σύνορα.
- Χολέβας, Γ.**, (1995) Οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης, Λ.**, (1994) Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

## **ΞΕΝΗ**

- ADP 6-22**, (2012), Army Leadership, Department of the Army.
- Adair, J.** (1990) Understanding Motivation, Guilford: Εκδόσεις Kingston University.
- Badaracco, Joseph L.**, (2003) Harvard Business Review Για την ηγεσία, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Bennis, W.** (1999) On becoming a leader. London: Εκδόσεις Business Books.
- Bryman, A.** (1992) Charisma and leadership in organizations. London: Εκδόσεις Sage Publications.
- Burns, J.M.**, (1978) Leadership. New York: Εκδόσεις Harper & Row.
- Godfrey, Hutchinson.**, (2008) Ο Ξενοφών και η Τέχνη της Διοίκησης Πολεμική Τακτική και Στρατηγική 411-362 Π.Χ., Εκδόσεις ΙΩΛΚΟΣ.
- FM 22/5** USA-Army Field Manual
- FM 22/100**, USA-Army Field Manual.
- Hartog, D., House, R.J., Ruiz-Quintanilla, E.J. and Dorfman, P.W.** (1999) Culture specific and cross-culturally-generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. Leadership Quarterly.
- Kotter, John P.**, (2001) Ηγέτης στις αλλαγές, Αθήνα, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Kouzes J.-Posner P.**, (1987) The leadership challenge, how to get extraordinary things done in organizations, Εκδόσεις Jossey-Bass.
- Laurie, Mullins.**, (1991) Management and organizational behavior, Εκδόσεις Prentice Hall.
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R.** (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Εκδόσεις Journal of Social Psychology
- Maxwell, John C.**, (2001) Οι 21 απαραίτητες αρετές του Ηγέτη, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

- Maxwell, John C.**, (2008) Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Maxwell, John C.**, (2008) Αναπτύξτε τους ηγέτες γύρω σας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Maxwell, John C.**, (2009) Ο ηγέτης των 360°, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Maxwell, John C.**, (2014) Τα 5 επίπεδα της ηγεσίας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- McGregor, D.**, (1960) The Human Side of Enterprise. New York: Εκδόσεις McGraw-Hill.
- Mileman Patrick & Spacie Keith**, (1996) Transforming corporate leadership, Εκδόσεις Pitman.
- Mullins Laurie**, (1991) Management and organizational behavior, Εκδόσεις Prentice Hall.
- Montana, P. and Charnov, B.** (1993) Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Nasus, B.**, (1992) The vision in leadership, Εκδόσεις Training and development Journal.
- Reddin, W.J.**, (1967) The 3D Management Style Theory. A Typology based on the Task and Relationships Orientations, Εκδόσεις Training and Development Journal
- Stogdill, R.M. and Coons, A.E.** (ed) (1957) Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Sun, Tzu.**, (2013) Η Τέχνη του Πολέμου, Εκδόσεις ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ
- Yukl Gary**, (1989) Leadership in organizations, Εκδόσεις Prentice Hall.
- Yulk G. A.**, (2002), Leadership in Organizations.1 Judith R. Gordon, Organizational a diagnostic approach, 7th Edition, Carol School of Management, Boston College.
- Wheatley, Margaret J.**, (2003) Ηγεσία και χάος, Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Wong L., Bliese P., and McGurk D.**, (2003), Military Leadership: A Context Specific Review, US Army Research.
- Zaleznik, Abraham**, (2003), Μάνατζερ και Ηγέτες: Είναι διαφορετικοί; Harvard Business Review, Για την Ηγεσία, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα.

## **ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ - ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΑΡΘΡΑ**

- ΓΕΣ/ Δνση Μελετών**, (1996) ΕΕ 100-1 Επιχειρήσεις, Αθήνα.
- ΓΕΣ/ Δνση Μελετών**, (1988) ΕΕ 181-1 Διοίκηση και Ηγεσία, Αθήνα.
- ΓΕΣ/ Δνση Μελετών**, (1988) ΕΕ 181-3 Διοικητική, Αθήνα.
- ΓΕΣ/Δνση Μελετών**, Έκδοση 7ου ΕΓ/ΓΕΣ, (1988) Διοίκηση και Ηγεσία, Αθήνα.
- ΓΕΣ 2013**, (1988) Λεξικό του ηγέτη – 100 λέξεις , ΓΕΣ/ Δνση Μελετών, Αθήνα.
- ΓΕΣ/Δνση Δόγματος**, (Δεκ 2002) Δόγμα διαμόρφωσης ηγετών του ΣΞ, Αθήνα.
- Εμμανουήλ, Κ.**, Η έννοια της ηγεσίας και διαχείρισης στα διάφορα επίπεδα οργάνωσης των Ενόπλων Δυνάμεων, ΑΘΗΝΑ (Επιθεώρηση Σχολής Εθνικής Άμυνας) Σεπτέμβριος-Δεκέμβριος 2005 τεύχος 30.
- Θεοδώρου, Γούλα Α.**, (2000) Εγχειρίδιο του καλού Διοικητού, Συμπληρωματικές Εκδόσεις του ΓΕΣ, Αθήνα.
- Καπραβέλος, Ε.**, (2005) Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία» ΕΛΕΣΜΕ Περιοδικό: Προβληματισμοί Τεύχος 32.
- ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΕΜΟΥ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ**, (Δεκ 1997) Διοικητική Νο 1, Αθήνα.
- Σμχος (Ι) Εμμανουήλ Κοτζαλάς**, Η Έννοια της Ηγεσίας (Leadership) και Διαχείρισης (Management), στα Διάφορα Επίπεδα Οργάνωσης των Ε.Δ, ατομική διατριβή, Επιθεώρηση ΣΕΘΑ, Αθήνα Δεκ. 2005 τεύχος 30, σελ 48.

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

[www.mod.gov.cy](http://www.mod.gov.cy)

[www.army.gov.cy](http://www.army.gov.cy)

[el.wikipedia.org/wiki/Εθνική\\_Φρουρά\\_\(Κύπρος\)](http://el.wikipedia.org/wiki/Εθνική_Φρουρά_(Κύπρος)).

<https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview>

[The%20\\_Leadership\\_Challenge-Truesdell-2011.pdf](#)

[http://aole.memberlodge.org/Resources/Documents/jole/2009\\_winter/JOLE\\_7\\_3\\_Abu-Tineh\\_Khasawneh\\_Omary.pdf](http://aole.memberlodge.org/Resources/Documents/jole/2009_winter/JOLE_7_3_Abu-Tineh_Khasawneh_Omary.pdf)

[http://condestra.com/en/images/articles/factor\\_structure.pdf](http://condestra.com/en/images/articles/factor_structure.pdf)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Α"

ΠΡΟΣ: κ. Α/ΓΕΕΦ

ΜΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ  
Λγος (ΠΒ)  
Νεοφύτου Αλέξης  
του Αντρέα (ΑΜ 5049)  
Υπδκτής 198 ΜΠΠ  
Πάφος, 07 Ιαν. 2015  
Συν.: (1) Ερωτηματολόγιο

**ΘΕΜΑ :** Ερωτηματολόγιο για μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

1. Αναφέρομαι στο πιο πάνω θέμα και σας πληροφορώ ότι, στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου μελέτης και προκειμένου να αποκτήσω τον τίτλο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Επιπέδου Μάστερ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου θα ασχοληθώ με την ανίχνευση ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών της Εθνικής Φρουράς.

2. Μέρος της μελέτης μου αποτελεί η διάθεση ερωτηματολογίου σε μέλη της Εθνικής Φρουράς τόσο σε Αξιωματικούς όσο και Υπαξιωματικούς ώστε να ληφθούν οι αναγκαίες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην εκπόνηση της. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο έχουν ιδιαίτερη σημασία στα αποτελέσματα της μελέτης και θα συμβάλει στην ολοκλήρωσή της.

3. Με βάση τα πιο πάνω, παρακαλώ όπως εγκρίνετε τη διάθεση του συνημμένου ερωτηματολογίου στα στελέχη της Εθνικής Φρουράς.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Β"



### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΙΤΛΟΥ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Ονομάζομαι **Νεοφύτου Αλέξης** και φέρω τον βαθμό του Λοχαγού Πυροβολικού. Εργάζομαι σε Μονάδα της Ε.Φ της φρουράς Πάφου.

Γνωρίζω ότι ο διαθέσιμος χρόνος όλων μας είναι περιορισμένος, θα το εκτιμούσα όμως ιδιαίτερα να συμπληρώσετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 40 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο αφορά την έρευνα της διπλωματικής μου εργασίας για την απόκτηση Master στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. **Η συμπλήρωση και ολοκλήρωσή του δεν απαιτεί περισσότερα από πέντε λεπτά.** Οι απόψεις σας, σε συνδυασμό με τις απόψεις των υπολοίπων συναδέλφων, είναι αρκετά σημαντικές.

Η ηγεσία αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την όποια επιτυχία, οπουδήποτε, οποτεδήποτε και σε όλες τις εκφάνσεις των ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Εξίσου σημαντική και καθοριστική είναι η συμβολή και σημασία της στις Ένοπλες Δυνάμεις, αφού ο στρατιωτικός ηγέτης σε όλα τα επίπεδα, καλείται να εμπνεύσει και να πείσει τους υφισταμένους του, ότι όταν απαιτηθεί θα πρέπει όλοι μαζί να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους, να επιβιώσουν, να νικήσουν και αν χρειαστεί να θυσιάσουν τη ζωή τους για την πατρίδα.

Το θέμα της διπλωματικής εργασίας αφορά την *«Ανίχνευση των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών στην Εθνική Φρουρά»*.

Θα εκτιμούσα ιδιαίτερα εάν η συμπλήρωση γίνει έως την **10/03/2015**, καθώς ο χρόνος είναι πολύ πιεστικός για εμένα.

Θεωρώ απαραίτητο να διευκρινίσω ότι το τεστ δεν είναι ψυχομετρικό ούτε προσπαθεί τεχνηέντως να ανιχνεύσει χαρακτηριστικά ψυχοσύνθεσης. Οι ερωτήσεις του



ασχολούνται με τις αντιλήψεις που έχει το κάθε στέλεχος για έναν συγκεκριμένο τομέα. **Αποτελεί καθαρά τεστ αυτοαξιολόγησης και αφορά μόνο τον εργασιακό χώρο και το πώς το στέλεχος συμπεριφέρεται σε αυτόν (τον χώρο).**

Σαφώς δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση.

Επίσης εγγυώμαι ότι θα διατηρηθεί αυστηρή εχεμύθεια στις απαντήσεις, όπως επίσης και απόλυτη ανωνυμία. **Σε κανένα σημείο δεν χρειάζεται να αναφέρεις το όνομά σου, ούτε προσωπικά σου στοιχεία** και όλες οι πληροφορίες που θα ληφθούν θα τύχουν εμπιστευτικού χειρισμού και θα χρησιμοποιηθούν με σκοπό την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης μελέτης και **όχι για υπηρεσιακή χρήση.**

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 μέρη.

Στο 1<sup>ο</sup> ζητούνται ορισμένες γενικές πληροφορίες για εσάς που πρόκειται να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο όπως βαθμό που φέρεται (Αξκός ή Υπαξκός), ηλικία, έτη εργασιακής εμπειρίας στην Ε.Φ, ακαδημαϊκά προσόντα, την προέλευση σας ήτοι πως πρόεκυψε να υπηρετείται - εργάζεστε στις Ένοπλες Δυνάμεις της Κύπρου, αριθμό προσωπικού που διοικείται το διάστημα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και τα χρόνια εμπειρίας σας στην θέση του Δκτή / προϊσταμένου τμήματος.

Στο 2<sup>ο</sup> μέρος υπάρχει το ερωτηματολόγιο με συνολικά 40 ερωτήσεις του οποίου οι απαντήσεις θα πρέπει να δοθούν επιλέγοντας **MONO** μια από τις 5 επιλογές που δίνονται για την κάθε μια ερώτηση και βάζοντας το σύμβολο “√” στο ανάλογο τετράγωνο.

Για οποιαδήποτε απορία μη διστάσετε να μου τηλεφωνήσετε στο προσωπικό μου αριθμό.

Η συμβολή σας στην επιτυχία της εργασίας μου είναι καθοριστική.

Η διάθεση του παρόντος ερωτηματολογίου στα Μέλη της Ε.Φ γίνεται κατόπιν έγκρισης από τον κ. Α/ΓΕΕΦ.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και για το χρόνο που διαθέσατε.

Με εκτίμηση,

Αλέξης Α. Νεοφύτου

Λγος (ΠΒ)

**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ : Γενικές Πληροφορίες Ερωτώμενου**

Παρακαλώ συμπληρώστε τις πληροφορίες που ακολουθούν βάζοντας το σύμβολο “√” στο ανάλογο τετράγωνο.

A/A	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	Πληροφορίες
1	Βαθμός αξιώματος	Αξιωματικός <input type="checkbox"/> Υπαξιωματικός <input type="checkbox"/>
2	Ηλικία	Έως 30 ετών <input type="checkbox"/> Από 31 - 40 ετών <input type="checkbox"/> Από 41 - 50 ετών <input type="checkbox"/> Άνω των 51 ετών <input type="checkbox"/>
3	Έτη (υπηρεσίας) εργασιακής εμπειρίας στην Ε.Φ	Έως 10 έτη <input type="checkbox"/> Από 11 έως 20 έτη <input type="checkbox"/> Άνω των 20 ετών <input type="checkbox"/>
4	Ακαδημαϊκά προσόντα (συμπληρώνεται μόνο το υψηλότερο προσόν)	Δευτεροβάθμια – Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης <input type="checkbox"/> Τριτοβάθμια – Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>
5	Προέλευση	Απ' ευθείας κατάταξη – διορισμό <input type="checkbox"/> Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών <input type="checkbox"/>

«Ηγετικές ικανότητες των στελεχών της Εθνικής Φρουράς»

6	Αριθμός προσωπικού που διοικείται σε διαφορά κλιμάκια οργάνωσης	Δυνάμεως Υπομονάδας (έως 100 άνδρες) <input type="checkbox"/> Δυνάμεως Μονάδας (101 έως 300 άνδρες) <input type="checkbox"/> Δυνάμεως Συγκροτήματος – Σχηματισμού (301 -10.000 άνδρες ) <input type="checkbox"/>
7	Χρόνια εμπειρίας σας στην θέση του Δκτή / προϊσταμένου τμήματος	Έως 3 έτη <input type="checkbox"/> Από 4 έως 5 έτη <input type="checkbox"/> Άνω των 5 ετών <input type="checkbox"/>

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : Ερωτηματολόγιο**

Ερώτηση	<b><u>Ερωτηματολόγιο ανίχνευσης ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών της Εθνικής Φρουράς</u></b>	1. Σχεδόν ποτέ	2. Σπάνια	3. Περιστασιακά	4. Αρκετά	5. Πολύ συχνά
1.	Ψάχνει για προκλητικές ευκαιρίες που θα του επιτρέψουν να δοκιμάσει τις δυνατότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις του;					
2.	Περιγράφει / οραματίζεται λεπτομερώς το μέλλον που θα ήθελε να δημιουργήσει μαζί με την ομάδα του;					
3.	Βάζει τα μέλη της ομάδας του, να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των βημάτων που πρέπει να γίνουν;					
4.	Έχει ξεκάθαρες απόψεις σχετικά με την φιλοσοφία - θεωρία του για ηγεσία;					
5.	Όταν κάποιος βασικός στόχος έχει επιτευχθεί, βρίσκει πάντα χρόνο για να το γιορτάσει;					
6.	Παρακολουθεί και ενημερώνεται σχετικά με τις εξελίξεις στον τομέα της δουλειάς του;					
7.	Παροτρύνει τους άλλους να μοιραστούν μαζί του το όραμά του για το μέλλον;					
8.	Συμπεριφέρεται στους άλλους με σεβασμό;					
9.	Βεβαιώνεται πάντα ότι τα έργα που αναλαμβάνει, τα επιμερίζει σε αναθέσιμες εργασίες;					
10.	Κάνει γνωστό και σαφές ότι οι άνθρωποι αναγνωρίζονται από τη συμμετοχή τους στην επιτυχία των έργων που αναλαμβάνουν;					
11.	Προκαλεί συχνά και αναθεωρεί αν χρειαστεί τον τρόπο και τη μέθοδο της εργασίας;					
12.	Μεταφέρει, προς όλες τις κατευθύνσεις μια θετική εικόνα για το μέλλον της επιχείρησης και της ομάδας του;					
13.	Δίνει την απαραίτητη ελευθερία κινήσεων στους ανθρώπους του να παίρνουν αποφάσεις μόνοι τους (στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους);					
14.	Ξοδεύει αρκετό χρόνο και δυνάμεις για να βεβαιωθεί ότι οι άνθρωποι μένουν αφοσιωμένοι στις αξίες και στους στόχους που έχουν συμφωνηθεί;					
15.	Επαινεί πάντα και εγκωμιάζει τους ανθρώπους που έχουν κάνει καλή δουλειά;					
16.	Ψάχνει για καινούργιους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να βελτιώσει τον τρόπο εργασίας;					
17.	Δείχνει με σαφήνεια στους άλλους, πως τα μακροχρόνια σχέδια και ενδιαφέροντα τους μπορούν να πραγματοποιηθούν αν στρατολογηθούν σε ένα κοινό όραμα;					

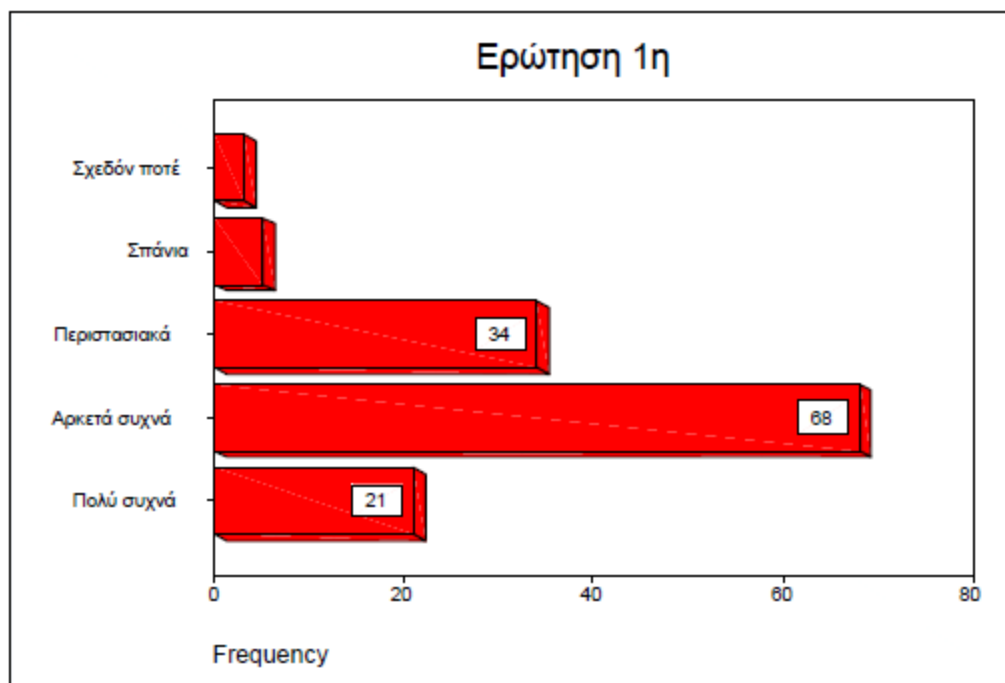
18.	Αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας με τους ανθρώπους που εργάζεται μαζί;					
19.	Ενημερώνει τους άλλους για τα πιστεύω του και, για τον καλύτερο τρόπο να πάει μπροστά το κατάστημα του οποίου ηγείται;					
20.	Κάνει πολύ εμφανή την εκτίμηση του και την υποστήριξή του στα μέλη της ομάδας του που συμμετέχουν και έχουν συνεισφέρει;					
21.	Ρωτάει: «Τι μπορούμε να μάθουμε από αυτό;» όταν τα πράγματα δεν πήγαν όπως αναμενόταν;					
22.	Κοιτάει μπροστά και προσπαθεί να προβλέψει τις εκπλήξεις και τα απρόοπτα του μέλλοντος;					
23.	Δημιουργεί ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης στα έργα που αναλαμβάνει;					
24.	Είναι συνεπής στην εφαρμογή των αρχών που υιοθετεί;					
25.	Βρίσκει πάντα τρόπους να γιορτάσει τα καλά αποτελέσματα;					
26.	Δοκιμάζει και τολμά νέες προσεγγίσεις στη δουλειά, ακόμα και αν υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας;					
27.	Διαθέτει ένα μεταδοτικό ενθουσιασμό για τις μελλοντικές ευκαιρίες;					
28.	Καταφέρνει τους άλλους να νιώθουν σαν δική τους τη δουλειά που κάνουν;					
29.	Εξασφαλίζει ξεκάθαρους στόχους, φτιάχνει προγράμματα και ορίζει ορόσημα για τα έργα που αναλαμβάνει;					
30.	Προβάλλει στην υπόλοιπη επιχείρηση την καλή δουλειά που κάνει η ομάδα του;					
31.	Καταλαβαίνει ότι οι αλλαγές είναι το τίμημα της προόδου και δε διστάζει να τις θέσει σε εφαρμογή;					
32.	Έχει καταλάβει τις ελπίδες και τα όνειρα των ανθρώπων του;					
33.	Επιλέγει άτομα που τον συμπληρώνουν από την πλευρά των ικανοτήτων;					
34.	Όταν χρειασθεί, δρα γρήγορα και σταθερά ώστε να διορθώσει τα πράγματα;					
35.	Σέβεται και ενσωματώνει τις προτάσεις τις ομάδας του στις αλλαγές που κατευθύνει;					
36.	Αναλαμβάνει προσωπικό ρίσκο προκειμένου να προωθήσει τις αλλαγές που επιθυμεί;					
37.	Έχει μελετήσει την ιστορία και την κουλτούρα της επιχείρησης και γνωρίζει τα αδύνατα και τα δυνατά της σημεία;					
38.	Φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση των ανθρώπων του;					
39.	Επηρεάζει με το παράδειγμά του την ομάδα του;					
40.	Δείχνει στους ανθρώπους του ότι έχει μεγάλες προσδοκίες από αυτούς;					

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Γ"

### Ανάλυση των απαντήσεων

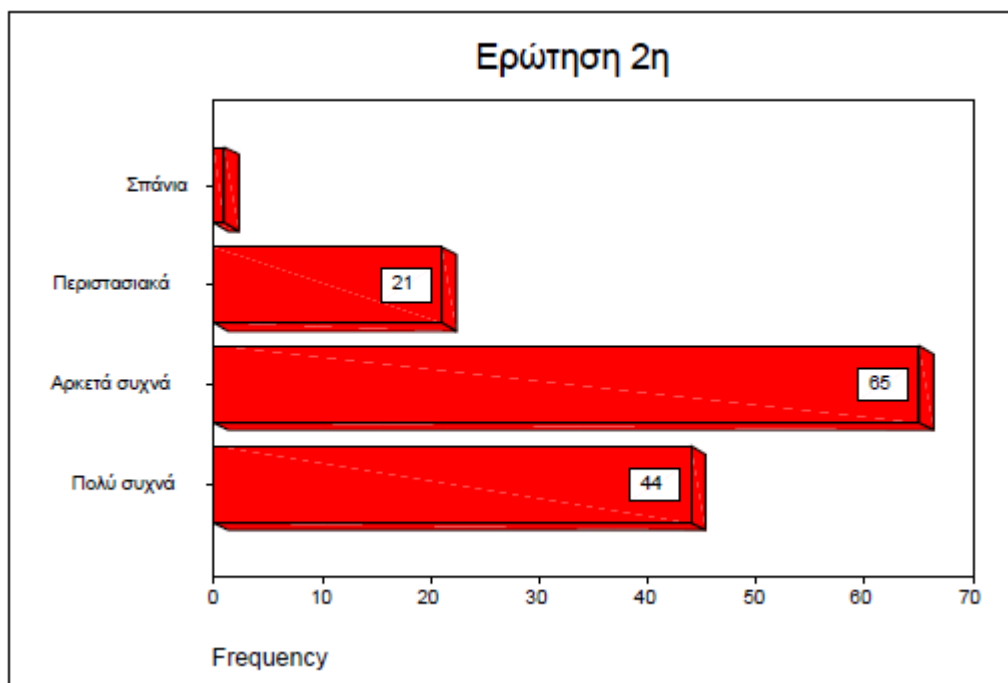
#### Απαντήσεις 1ης ερώτησης

1. Ψάχνει για προκλητικές ευκαιρίες που θα του επιτρέψουν να δοκιμάσει τις δυνατότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις του;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σχεδόν ποτέ	3	2.3%	2.3%
Σπάνια	5	3.8%	6.1%
Περιστασιακά	34	26.0%	32.1%
Αρκετά συχνά	68	51.9%	84.0%
Πολύ συχνά	21	16.0%	100%
Σύνολο	131	100%	



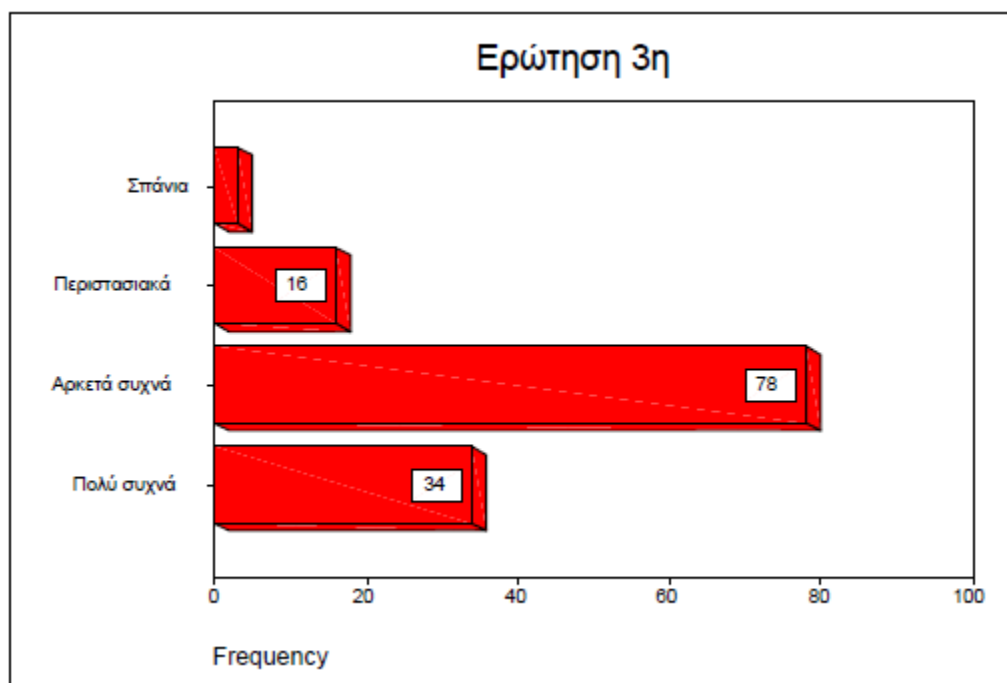
### Απαντήσεις 2ης ερώτησης

<b>2. Περιγράφει / οραματίζεται λεπτομερώς το μέλλον που θα ήθελε να δημιουργήσει μαζί με την ομάδα του;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	21	16.0%	16.8%
Αρκετά συχνά	65	49.6%	66.4%
Πολύ συχνά	44	33.6%	100%
Σύνολο	131	100%	



### Απαντήσεις 3ης ερώτησης

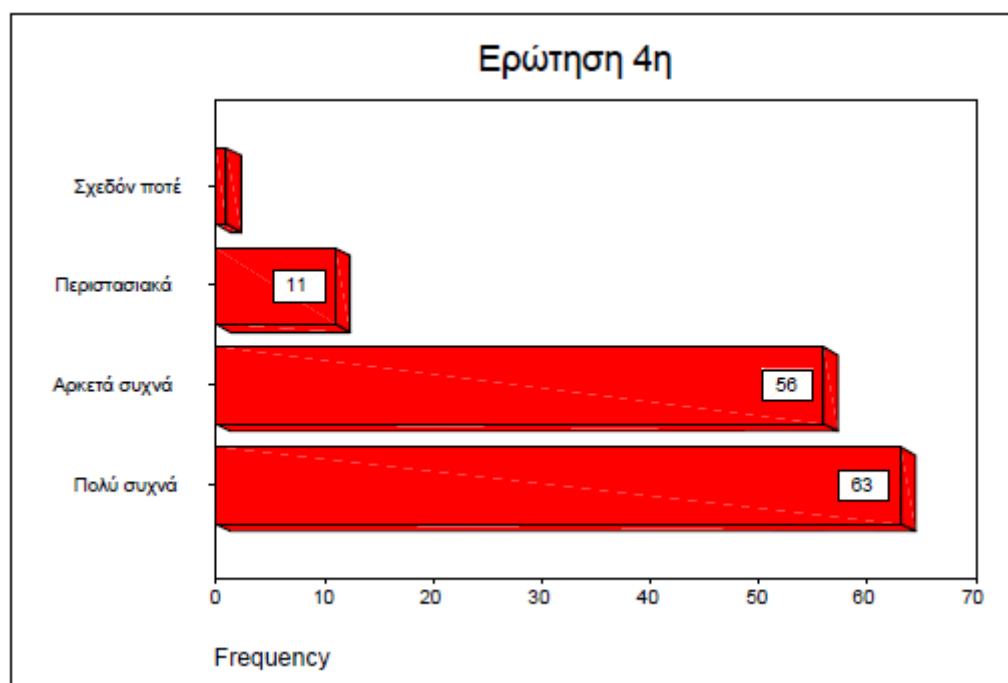
<b>3. Βάζει τα μέλη της ομάδας του, να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των βημάτων που πρέπει να γίνουν;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σπάνια	3	2.3%	2.3%
Περιστασιακά	16	12.2%	14.5%
Αρκετά συχνά	78	59.5%	74.0%
Πολύ συχνά	34	26.0%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	





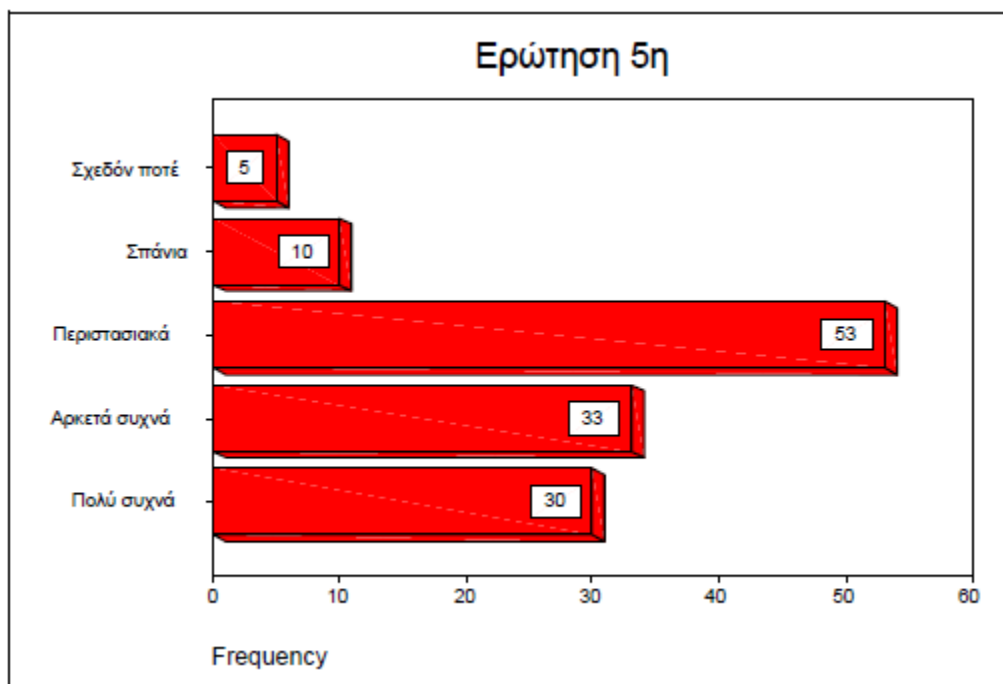
### Απαντήσεις 4ης ερώτησης

4. Έχει ξεκάθαρες απόψεις σχετικά με την φιλοσοφία-θεωρία του για ηγεσία;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σχεδόν ποτέ	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	11	8.4%	9.2%
Αρκετά συχνά	56	42.7%	51.9%
Πολύ συχνά	63	48.1%	100%
Σύνολο	131	100%	



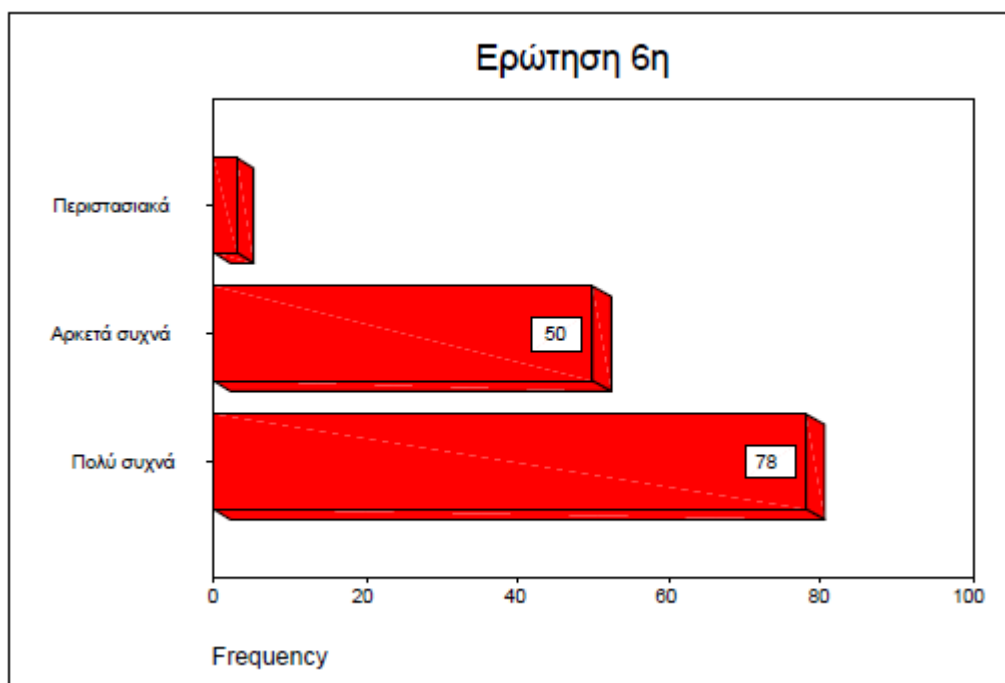
### Απαντήσεις 5ης ερώτησης

<b>5. Όταν κάποιος βασικός στόχος έχει επιτευχθεί, βρίσκει πάντα χρόνο για να το γιορτάσει;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σχεδόν ποτέ	5	3.8%	3.8%
Σπάνια	10	7.6%	11.5%
Περιστασιακά	53	40.5%	51.9%
Αρκετά συχνά	33	25.2%	77.1%
Πολύ συχνά	30	22.9%	100%
Σύνολο	131	100%	



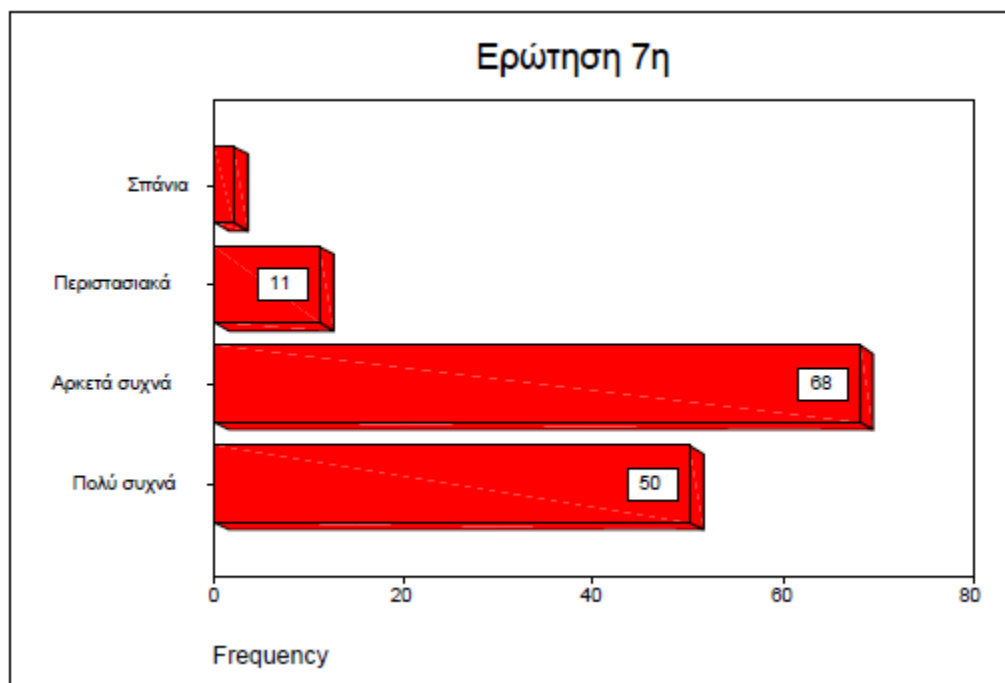
### Απαντήσεις 6ης ερώτησης

<b>6. Παρακολουθεί και ενημερώνεται σχετικά με τις εξελίξεις στον τομέα της δουλειάς του;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Περιστασιακά	3	2.3%	2.3%
Αρκετά συχνά	50	38.2%	40.5%
Πολύ συχνά	78	59.5%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	



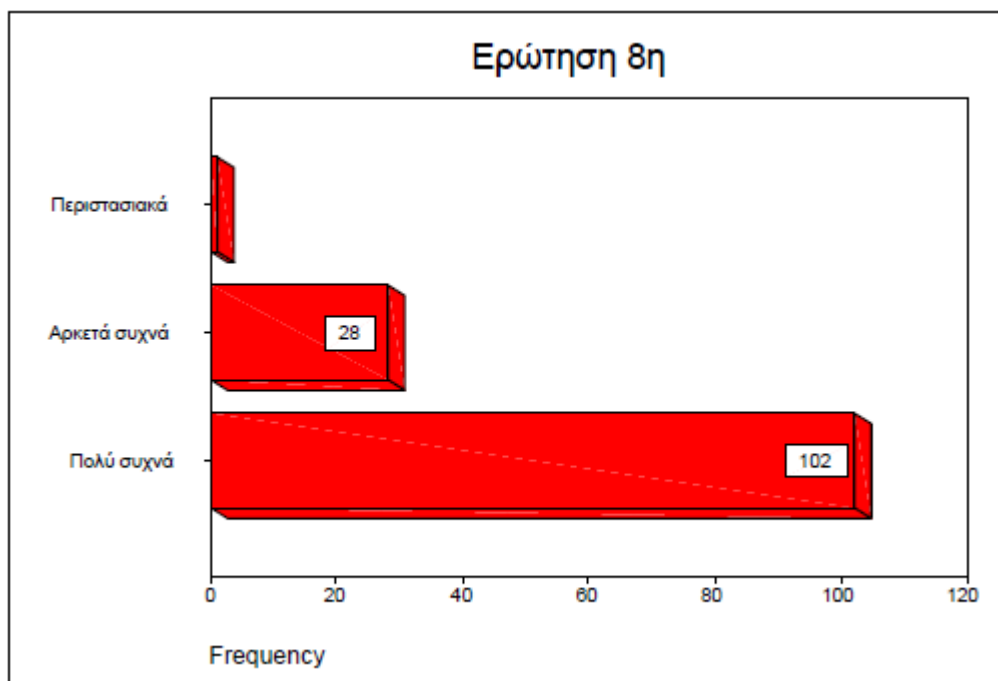
### Απαντήσεις 7ης ερώτησης

7. Παροτρύνει τους άλλους να μοιραστούν μαζί του το όραμά του για το μέλλον;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	2	1.5%	1.5%
Περιστασιακά	11	8.4%	9.9%
Αρκετά συχνά	68	51.9%	61.8%
Πολύ συχνά	50	38.2%	100%
Σύνολο	131	100%	



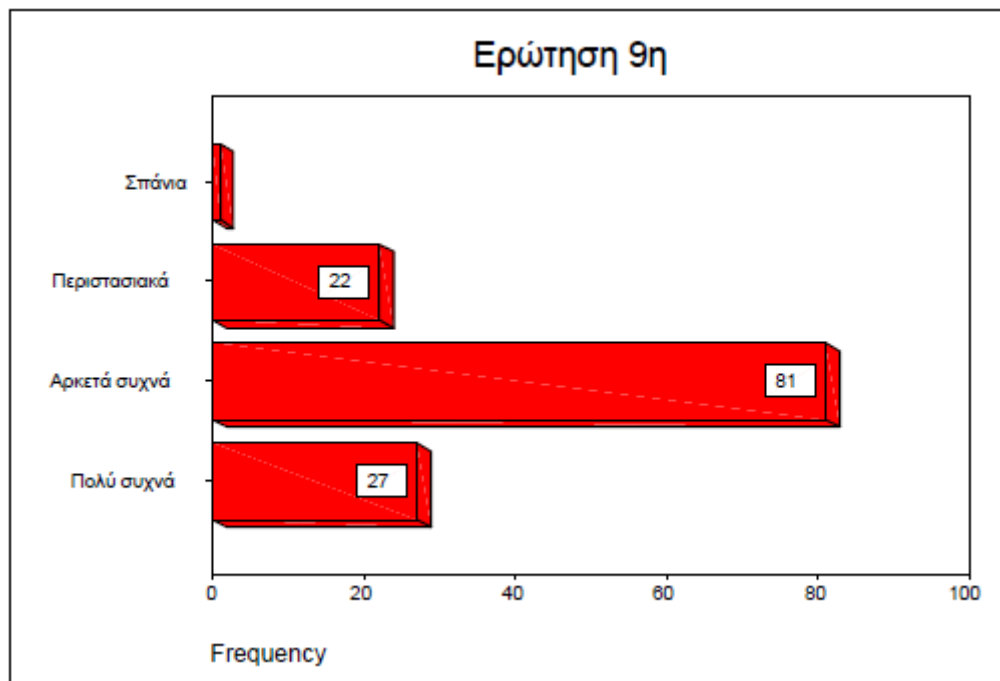
### Απαντήσεις 8ης ερώτησης

8. Συμπεριφέρεται στους άλλους με σεβασμό;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	1	0.8%	0.8%
Αρκετά συχνά	28	21.4%	22.1%
Πολύ συχνά	102	77.9%	100%
Σύνολο	131	100%	



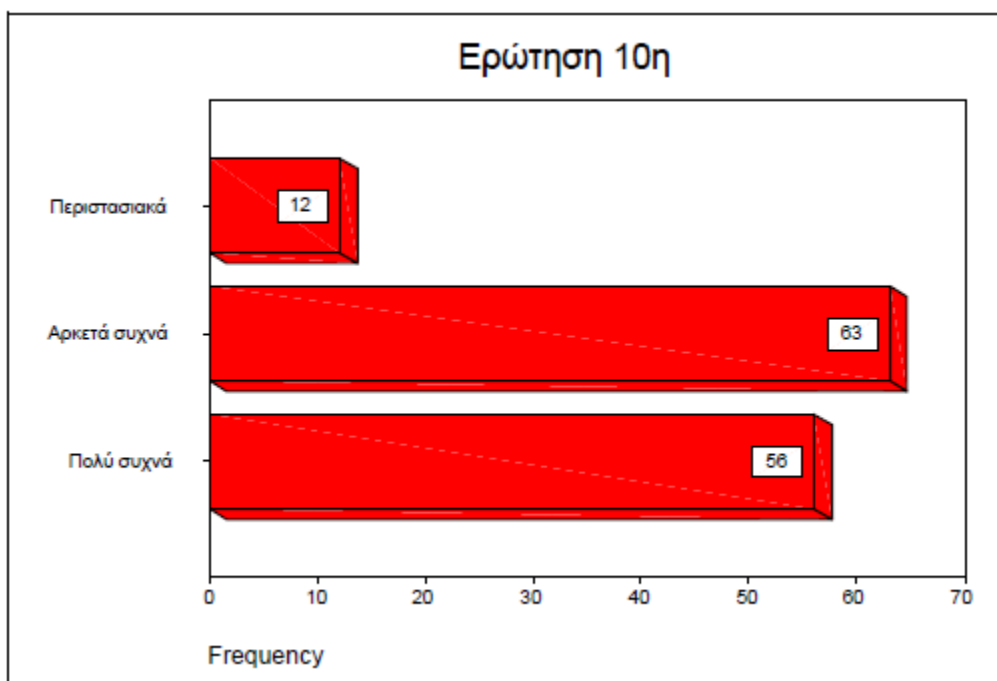
### Απαντήσεις 9ης ερώτησης

<b>9. Βεβαιώνεται πάντα ότι τα έργα που αναλαμβάνει, τα επιμερίζει σε αναθέσιμες εργασίες;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σπάνια	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	22	16.8%	17.6%
Αρκετά συχνά	81	61.8%	79.4%
Πολύ συχνά	27	20.6%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	



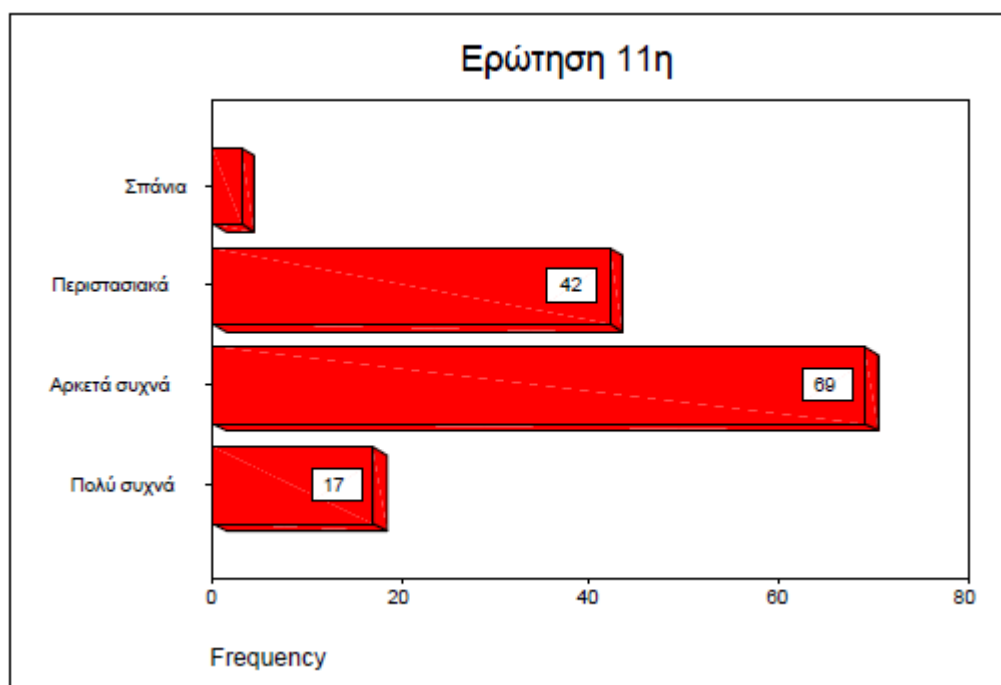
### Απαντήσεις 10ης ερώτησης

<b>10. Κάνει γνωστό και σαφές ότι οι άνθρωποι αναγνωρίζονται από τη συμμετοχή τους στην επιτυχία των έργων που αναλαμβάνουν;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	12	9.2%	9.2%
Αρκετά συχνά	63	48.1%	57.3%
Πολύ συχνά	56	42.7%	100%
Σύνολο	131	100%	



### Απαντήσεις 11ης ερώτησης

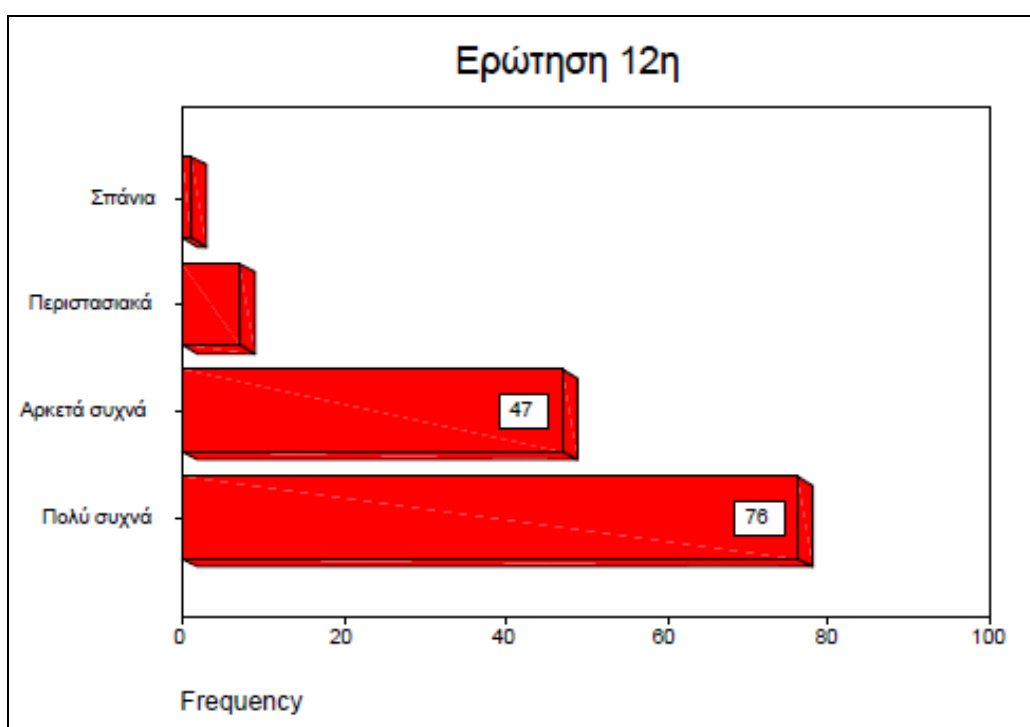
<b>11. Προκαλεί συχνά και αναθεωρεί αν χρειαστεί τον τρόπο και τη μέθοδο της εργασίας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	2.3%	2.3%
Περιστασιακά	42	32.1%	34.4%
Αρκετά συχνά	69	52.7%	87.0%
Πολύ συχνά	17	13.0%	100%
Σύνολο	131	100%	





### Απαντήσεις 12ης ερώτησης

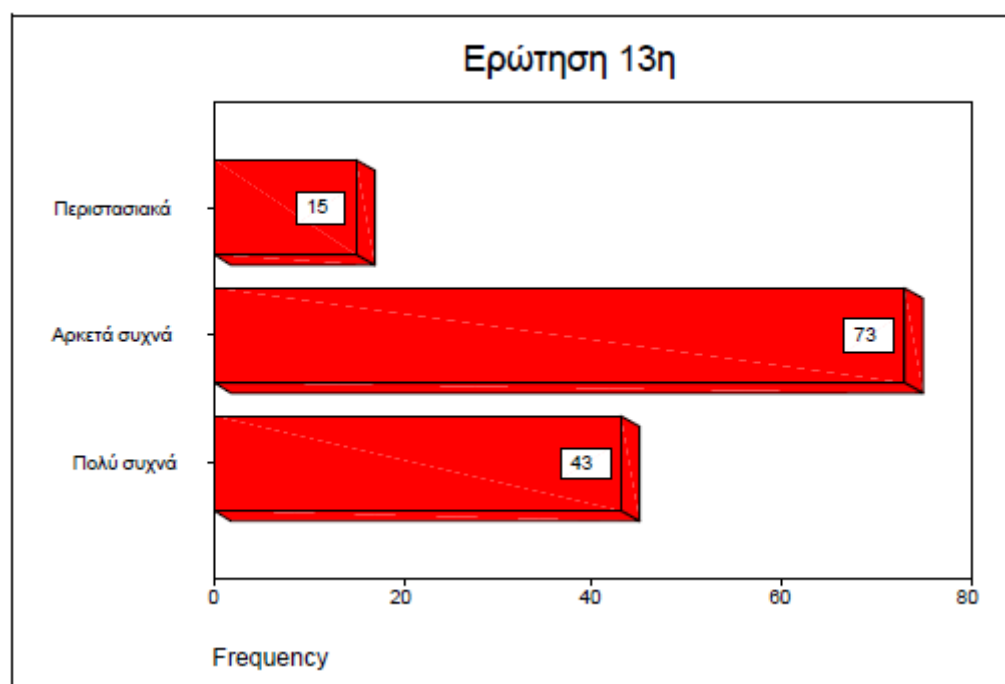
<b>12. Μεταφέρει, προς όλες τις κατευθύνσεις μια θετική εικόνα για το μέλλον της επιχείρησης και της ομάδας του;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	7	5.3%	6.1%
Αρκετά συχνά	47	35.9%	42.0%
Πολύ συχνά	76	58.0%	100%
Σύνολο	131	100%	



### Απαντήσεις 13ης ερώτησης

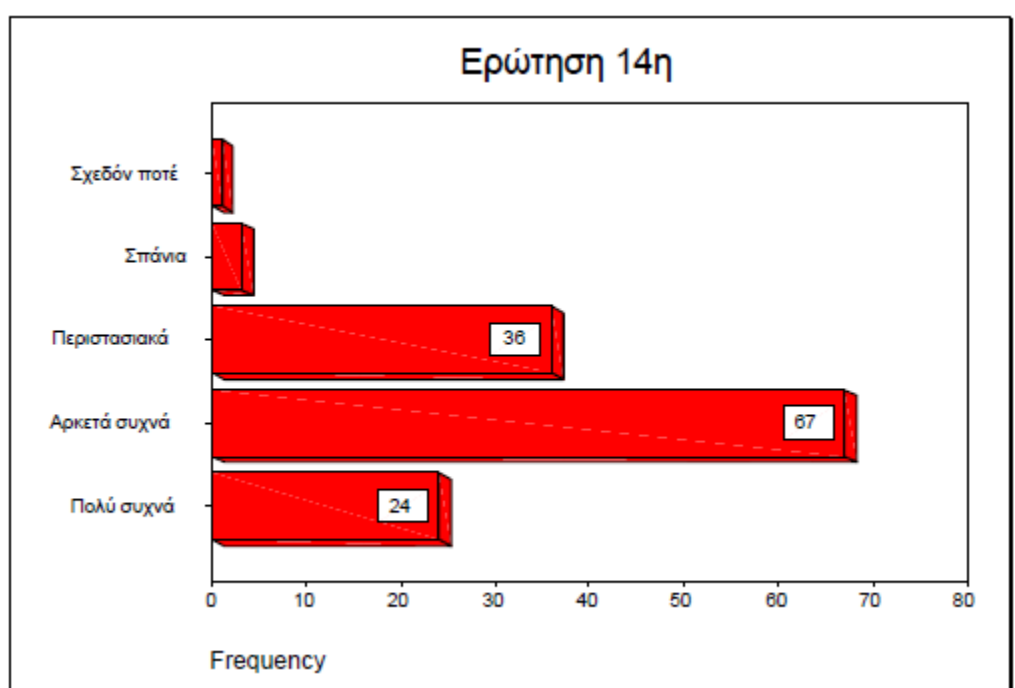
**13. Δίνει την απαραίτητη ελευθερία κινήσεων στους ανθρώπους του να παίρνουν αποφάσεις μόνοι τους (στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους);**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	15	11.5%	11.5%
Αρκετά συχνά	73	55.7%	67.2%
Πολύ συχνά	43	32.8%	100%
Σύνολο	131	100%	



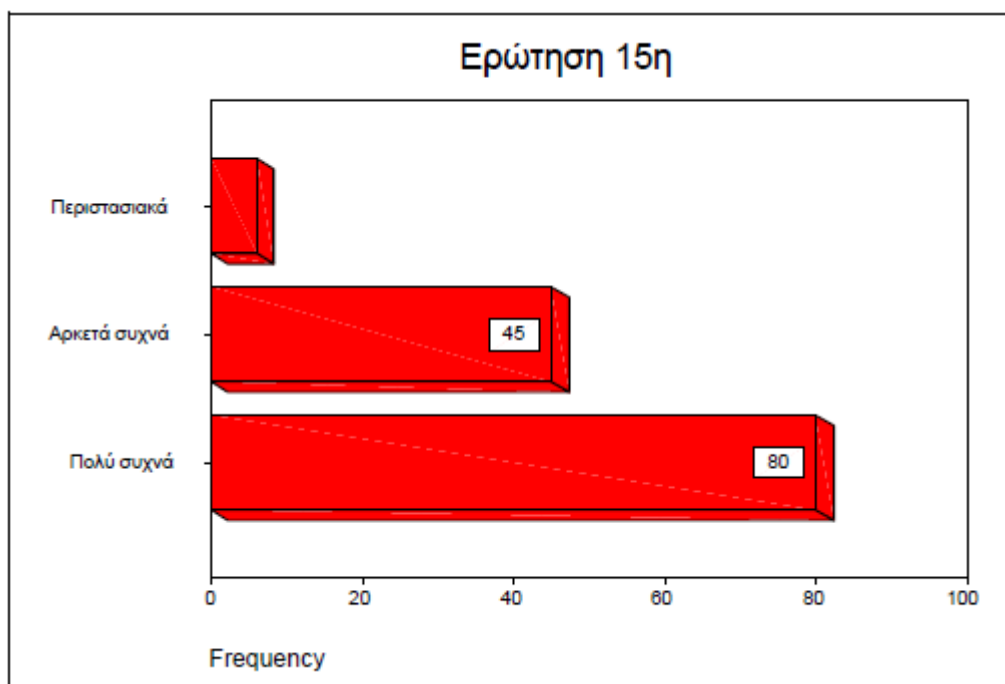
### Απαντήσεις 14ης ερώτησης

<b>14. Ξοδεύει αρκετό χρόνο και δυνάμεις για να βεβαιωθεί ότι οι άνθρωποι μένουν αφοσιωμένοι στις αξίες και στους στόχους που έχουν συμφωνηθεί;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σχεδόν ποτέ	1	0.8%	0.8%
Σπάνια	3	2.3%	3.1%
Περιστασιακά	36	27.5%	30.5%
Αρκετά συχνά	67	51.1%	81.7%
Πολύ συχνά	24	18.3%	100%
Σύνολο	131	100%	



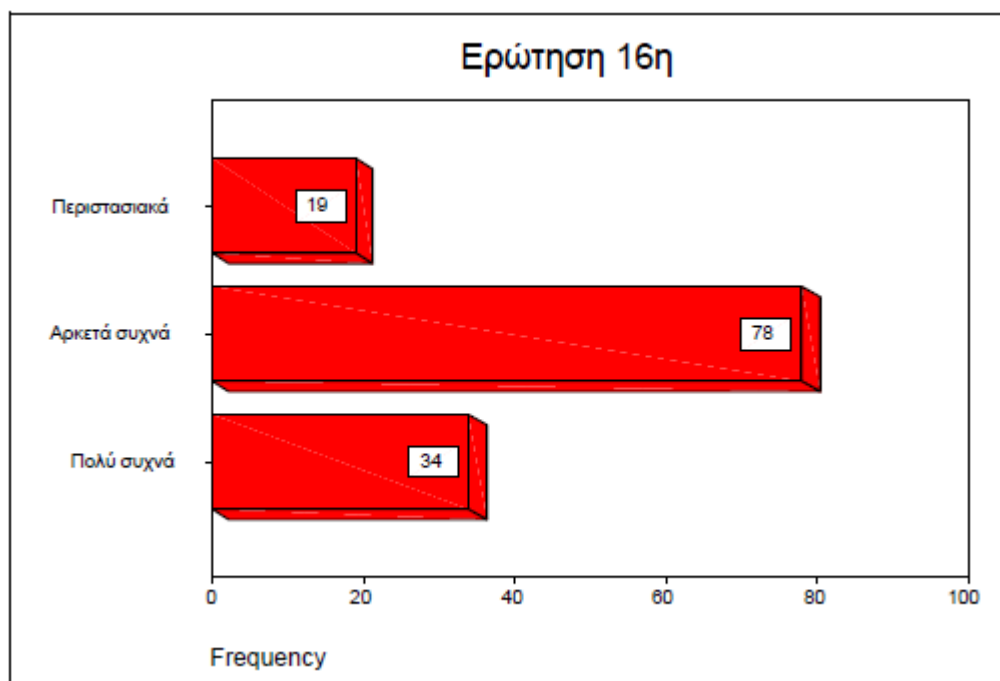
### Απαντήσεις 15ης ερώτησης

<b>15. Επαινεί πάντα και εγκωμιάζει τους ανθρώπους που έχουν κάνει καλή δουλειά;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	6	4.6%	4.6%
Αρκετά συχνά	45	34.4%	38.9%
Πολύ συχνά	80	61.1%	100%
Σύνολο	131	100%	



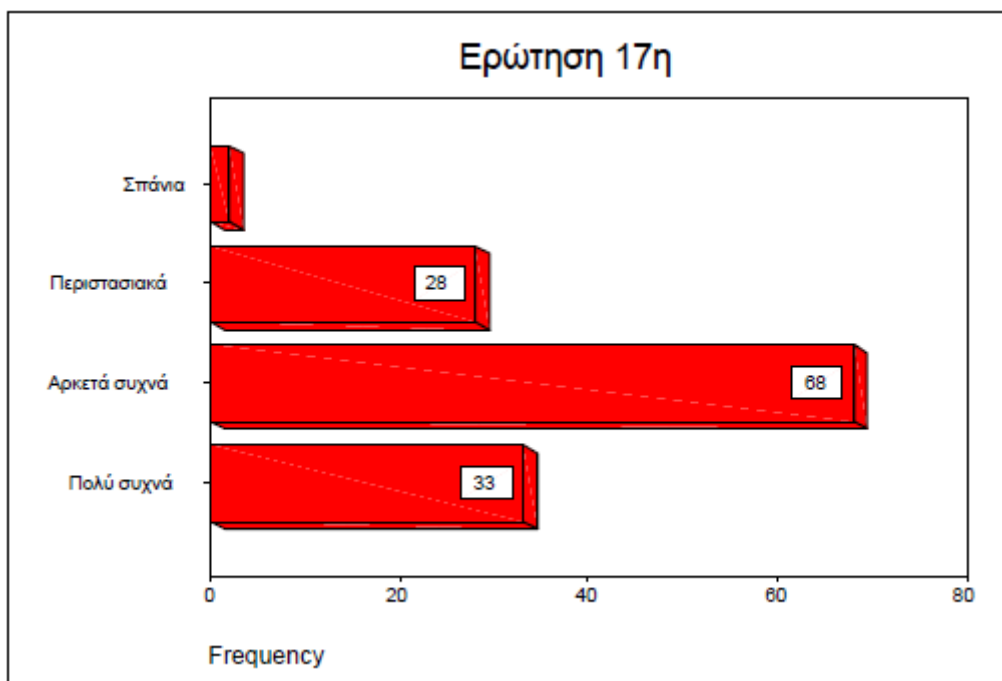
### Απαντήσεις 16ης ερώτησης

<b>16. Ψάχνει για καινούργιους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να βελτιώσει τον τρόπο εργασίας;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Περιστασιακά</b>	19	14.5%	14.5%
<b>Αρκετά συχνά</b>	78	59.5%	74.0%
<b>Πολύ συχνά</b>	34	26.0%	100%
<b>Σύνολο</b>	131	100%	



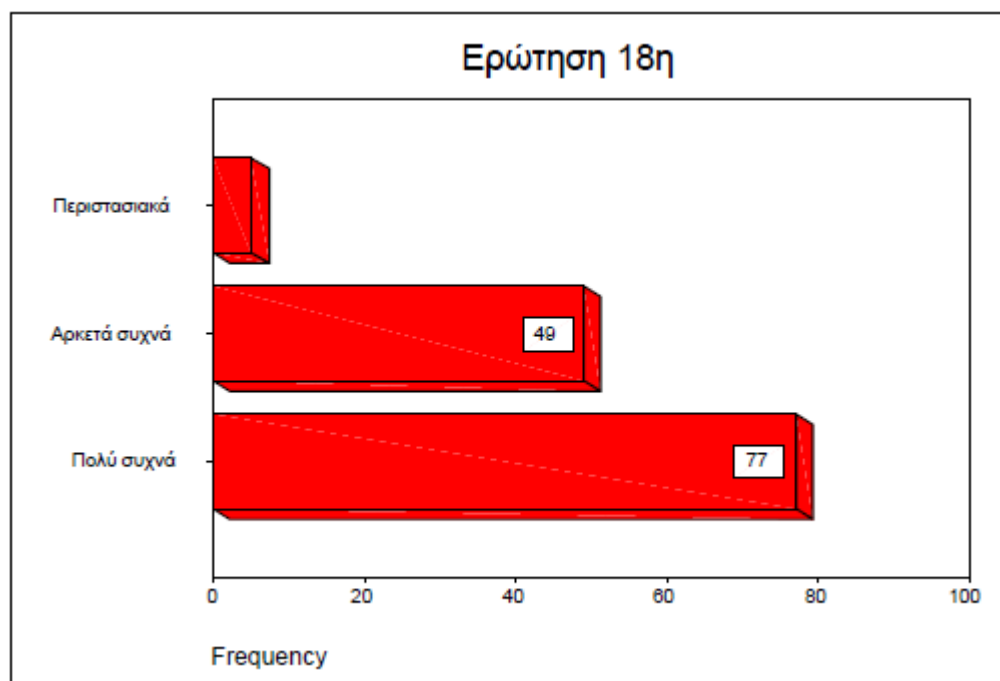
### Απαντήσεις 17ης ερώτησης

<b>17. Δείχνει με σαφήνεια στους άλλους, πως τα μακροχρόνια σχέδια και ενδιαφέροντα τους μπορούν να πραγματοποιηθούν αν στρατολογηθούν σε ένα κοινό όραμα;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σπάνια	2	1.5%	1.5%
Περιστασιακά	28	21.4%	22.9%
Αρκετά συχνά	68	51.9%	74.8%
Πολύ συχνά	33	25.2%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	



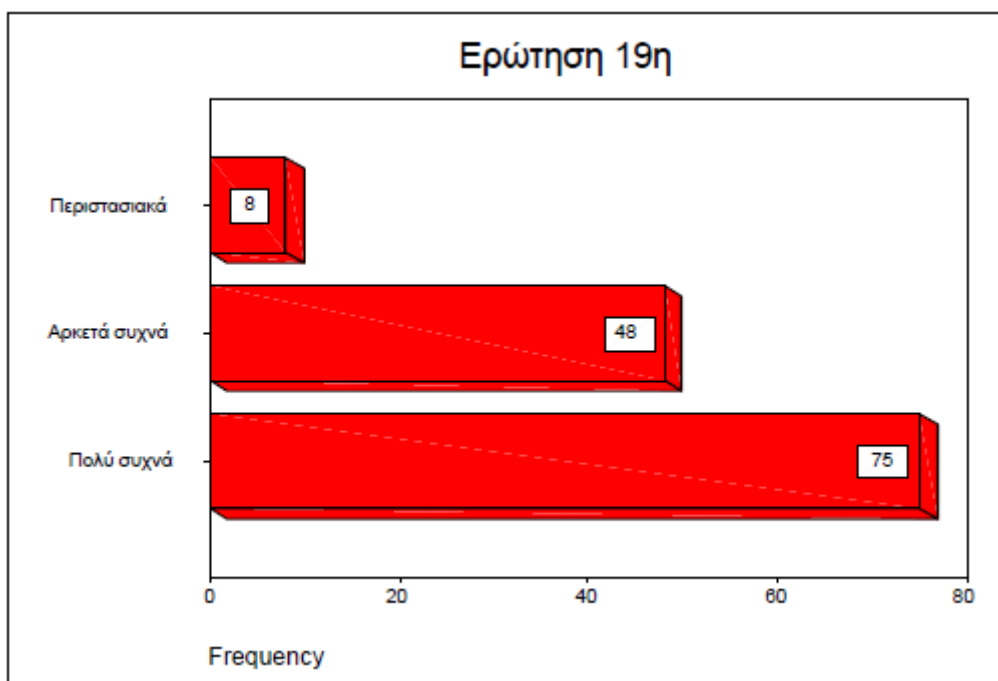
### Απαντήσεις 18ης ερώτησης

<b>18. Αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας με τους ανθρώπους που εργάζεται μαζί;</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	5	3.8%	3.8%	3.8%
Αρκετά συχνά	49	37.4%	37.4%	41.2%
Πολύ συχνά	77	58.8%	58.8%	100%
Σύνολο	131	100%	100%	



### Απαντήσεις 19ης ερώτησης

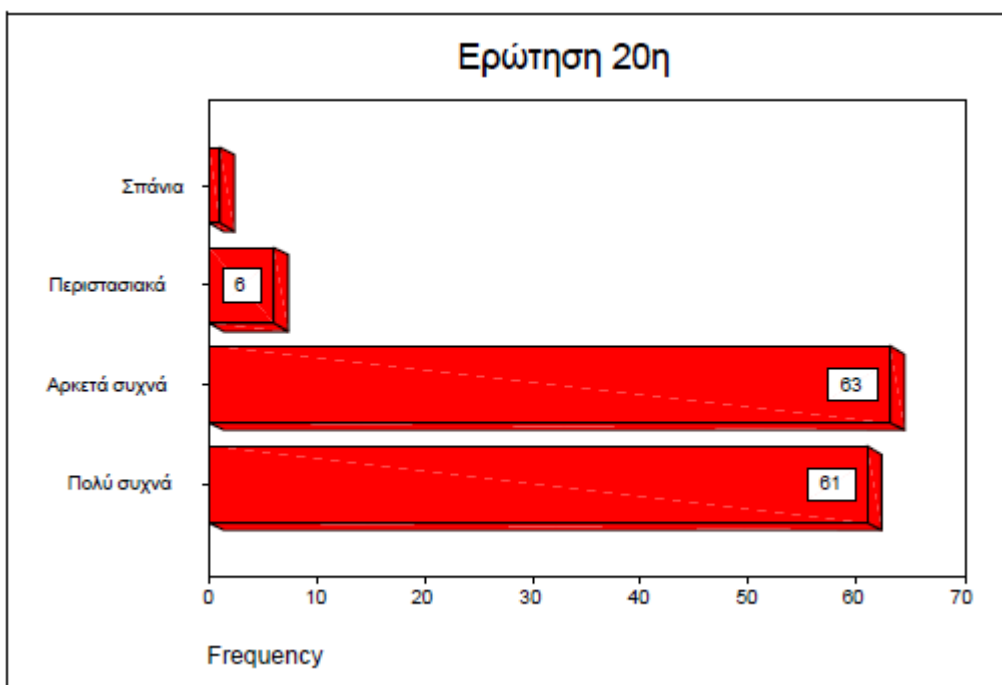
<b>19. Ενημερώνει τους άλλους για τα πιστεύω του και, για τον καλύτερο τρόπο να πάει μπροστά το κατάστημα του οποίου ηγείται;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	8	6.1%	6.1%
Αρκετά συχνά	48	36.6%	42.7%
Πολύ συχνά	75	57.3%	100%
Σύνολο	131	100%	





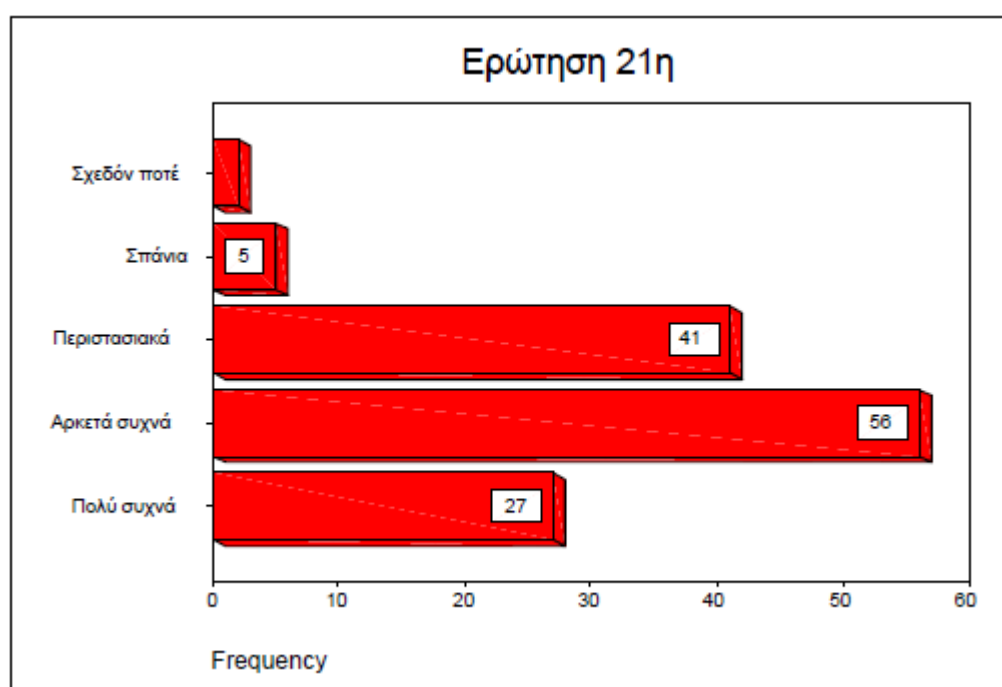
### Απαντήσεις 20ης ερώτησης

<b>20. Κάνει πολύ εμφανή την εκτίμηση του και την υποστήριξη του στα μέλη της ομάδας του που συμμετέχουν και έχουν συνεισφέρει;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	6	4.6%	5.3%
Αρκετά συχνά	63	48.1%	53.4%
Πολύ συχνά	61	46.6%	100%
Σύνολο	131	100%	



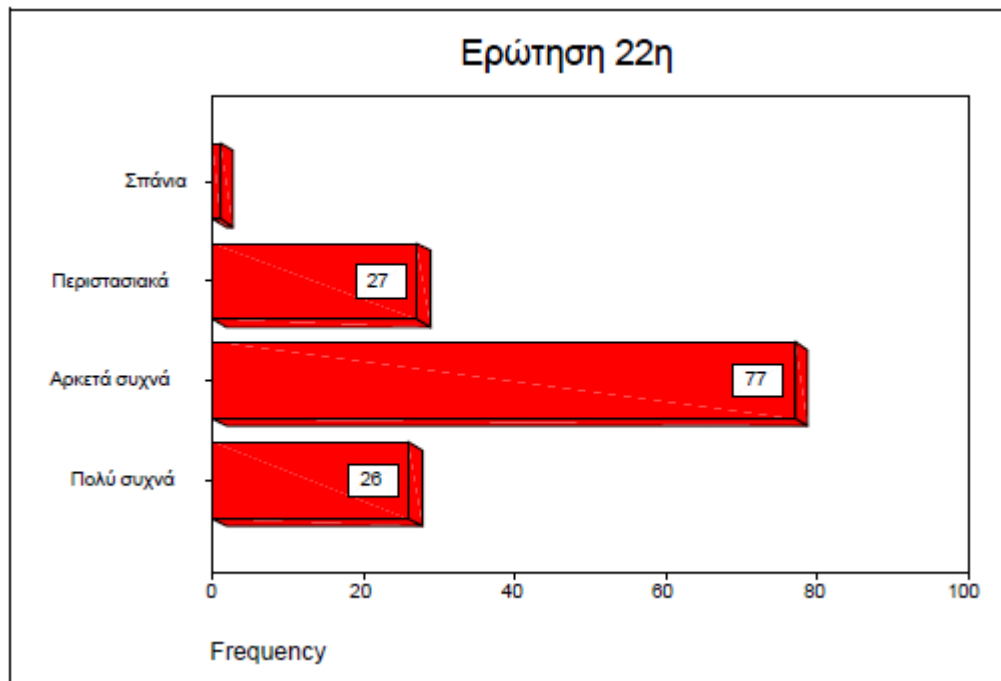
### Απαντήσεις 21ης ερώτησης

<b>21. Ρωτάει: «Τι μπορούμε να μάθουμε από αυτό;» όταν τα πράγματα δεν πήγαν όπως αναμενόταν;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σχεδόν ποτέ	2	1.5%	1.5%
Σπάνια	5	3.8%	5.3%
Περιστασιακά	41	31.3%	36.6%
Αρκετά συχνά	56	42.7%	79.4%
Πολύ συχνά	27	20.6%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	



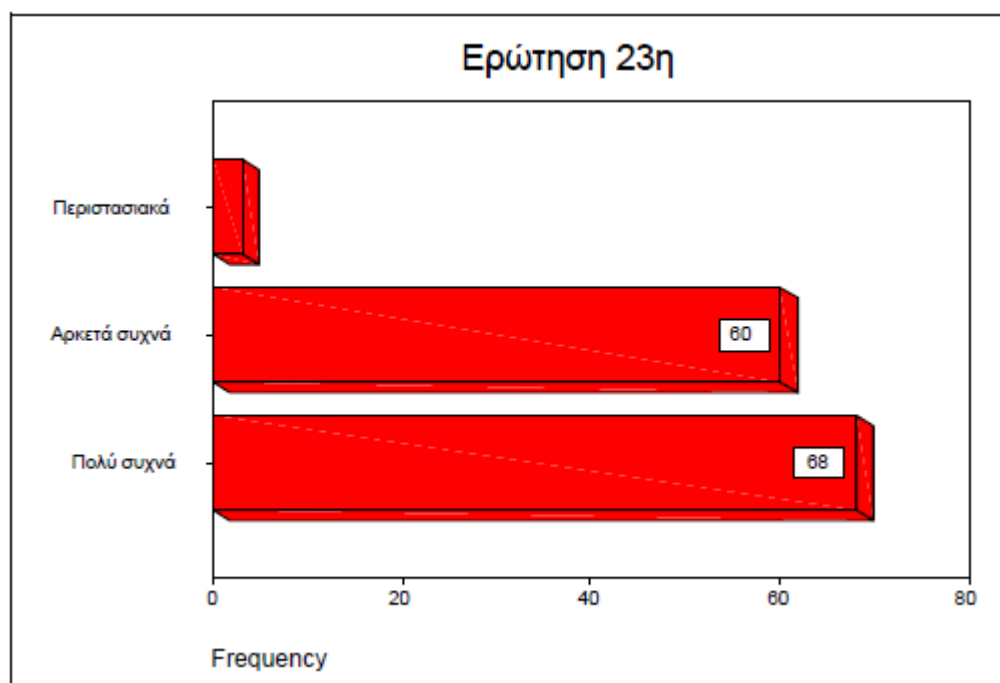
### Απαντήσεις 22ης ερώτησης

<b>22. Κοιτάει μπροστά και προσπαθεί να προβλέψει τις εκπλήξεις και τα απρόοπτα του μέλλοντος;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σπάνια	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	27	20.6%	21.4%
Αρκετά συχνά	77	58.8%	80.2%
Πολύ συχνά	26	19.8%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	



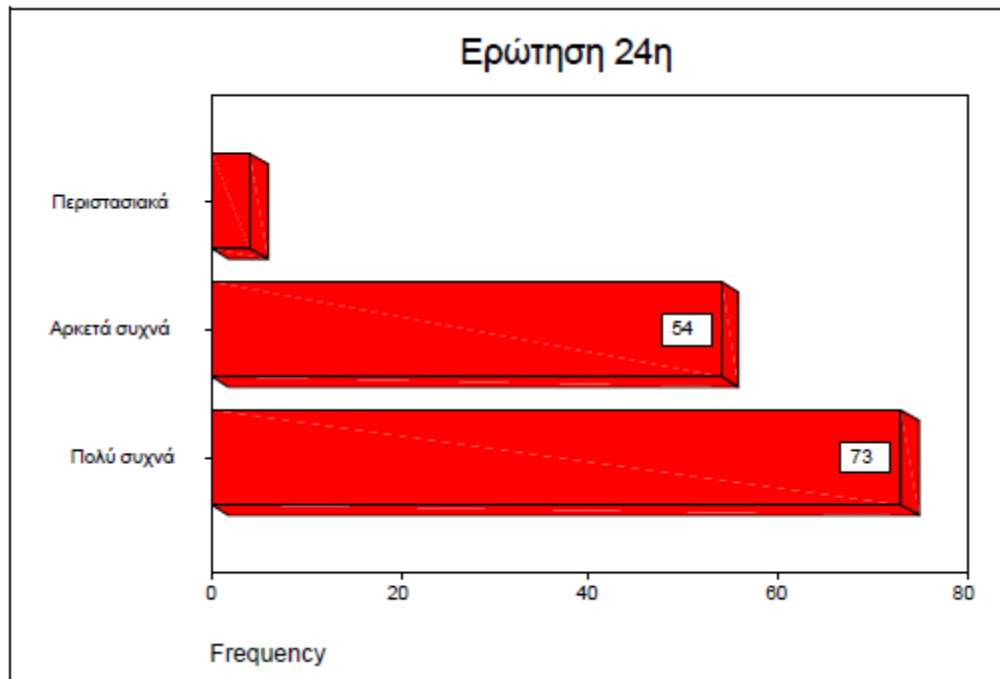
### Απαντήσεις 23ης ερώτησης

<b>23. Δημιουργεί ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης στα έργα που αναλαμβάνει;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
<b>Περιστασιακά</b>	3	2.3%	2.3%
<b>Αρκετά συχνά</b>	60	45.8%	48.1%
<b>Πολύ συχνά</b>	68	51.9%	100%
<b>Σύνολο</b>	131	100%	



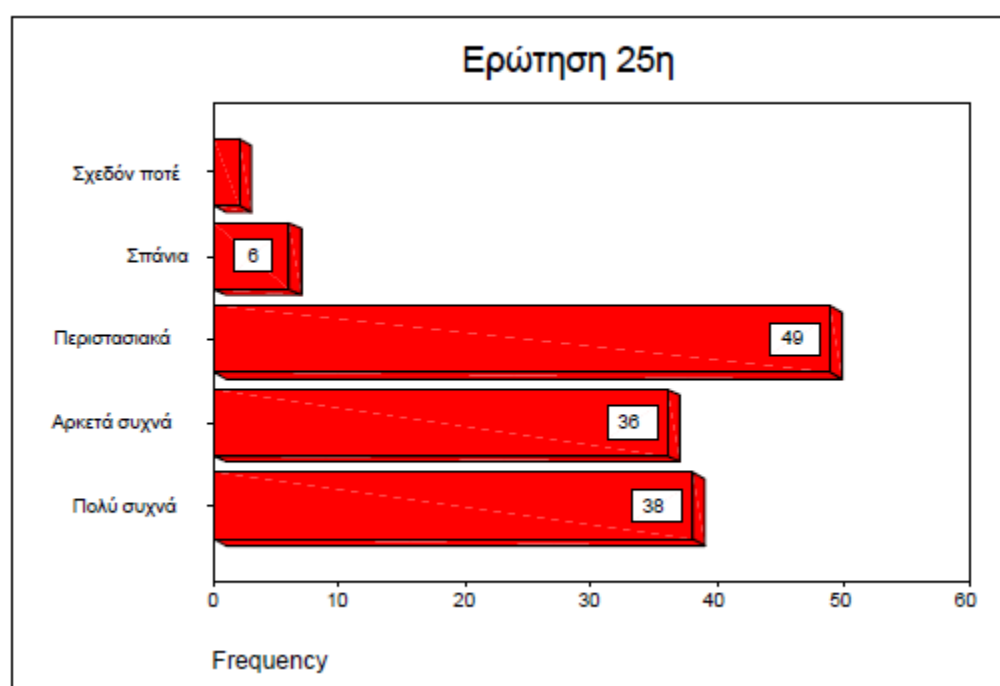
### Απαντήσεις 24ης ερώτησης

24. Είναι συνεπής στην εφαρμογή των αρχών που υιοθετεί;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	4	3.1%	3.1%
Αρκετά συχνά	54	41.2%	44.3%
Πολύ συχνά	73	55.7%	100%
Σύνολο	131	100%	



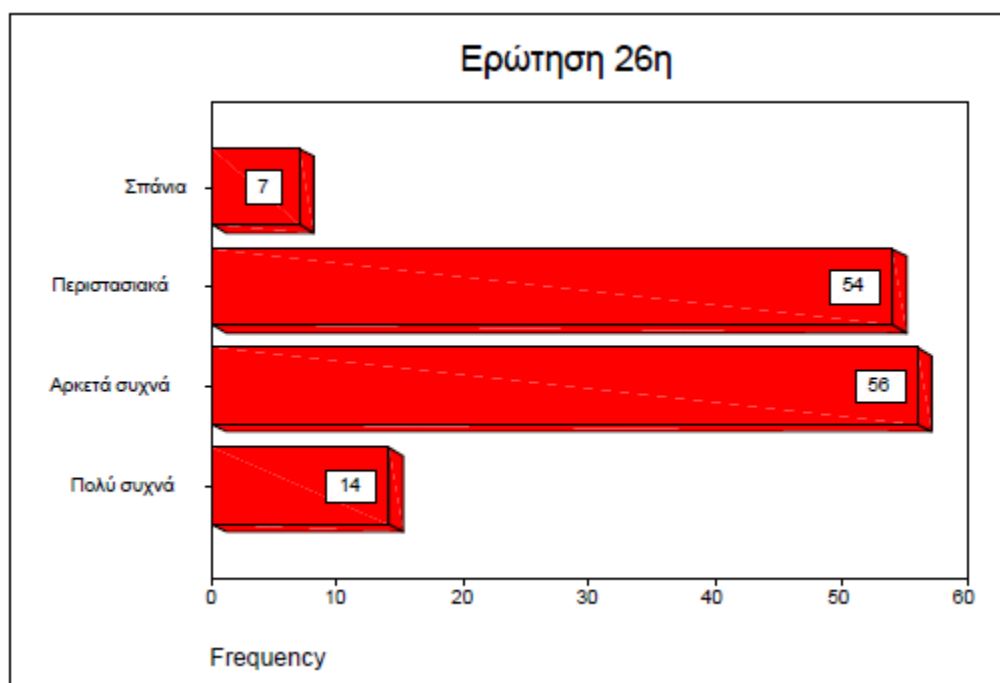
### Απαντήσεις 25ης ερώτησης

25. Βρίσκει πάντα τρόπους να γιορτάσει τα καλά αποτελέσματα;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σχεδόν ποτέ	2	1.5%	1.5%
Σπάνια	6	4.6%	6.1%
Περιστασιακά	49	37.4%	43.5%
Αρκετά συχνά	36	27.5%	71.0%
Πολύ συχνά	38	29.0%	100%
Σύνολο	131	100%	



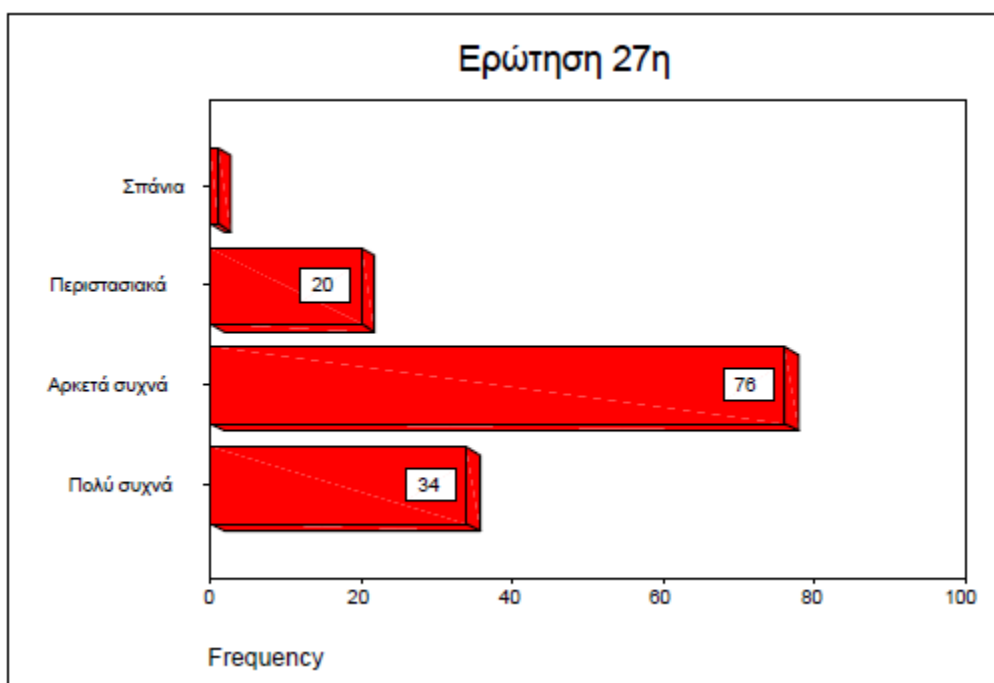
### Απαντήσεις 26ης ερώτησης

<b>26. Δοκιμάζει και τολμά νέες προσεγγίσεις στη δουλειά, ακόμα και αν υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	7	5.3%	5.3%
Περιστασιακά	54	41.2%	46.6%
Αρκετά συχνά	56	42.7%	89.3%
Πολύ συχνά	14	10.7%	100%
Σύνολο	131	100%	



### Απαντήσεις 27ης ερώτησης

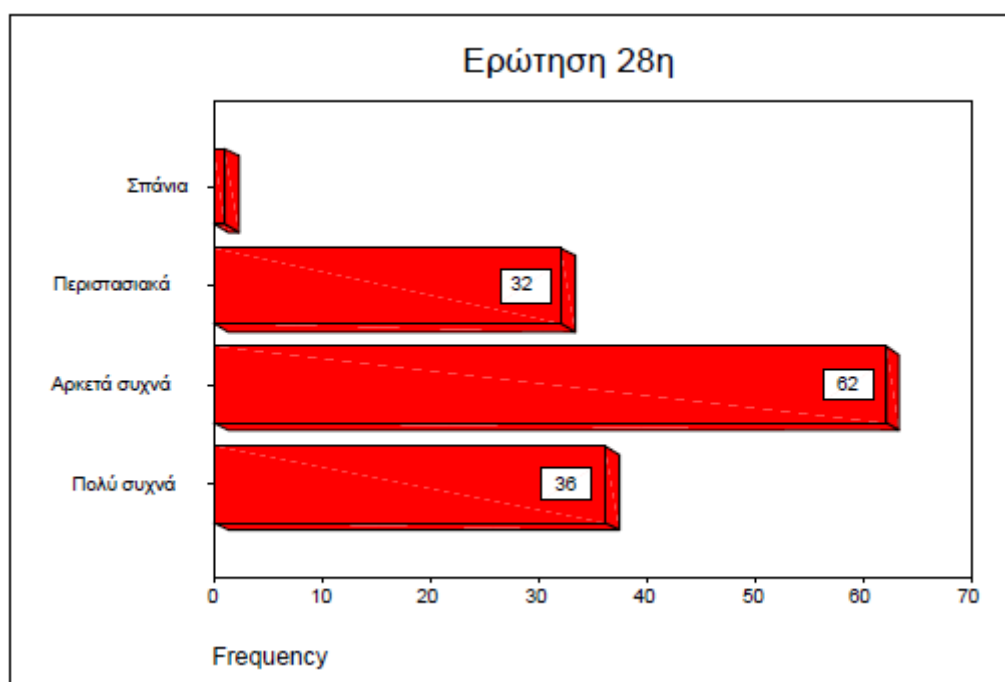
<b>27. Διαθέτει ένα μεταδοτικό ενθουσιασμό για τις μελλοντικές ευκαιρίες;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σπάνια	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	20	15.3%	16.0%
Αρκετά συχνά	76	58.0%	74.0%
Πολύ συχνά	34	26.0%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	





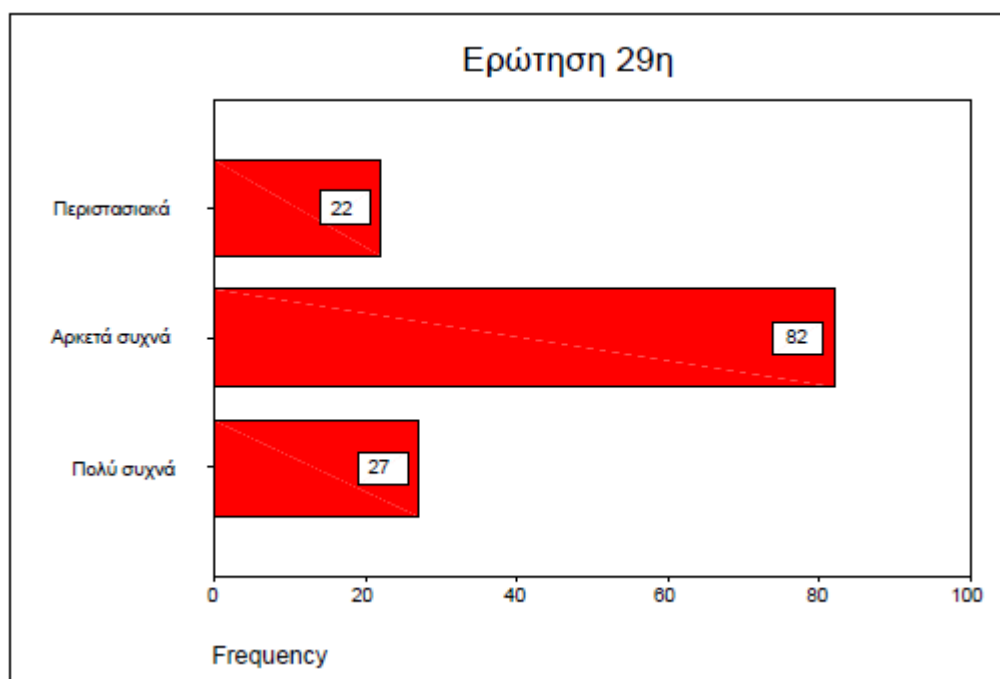
### Απαντήσεις 28ης ερώτησης

28. Καταφέρνει τους άλλους να νιώθουν σαν δική τους τη δουλειά που κάνουν;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	32	24.4%	25.2%
Αρκετά συχνά	62	47.3%	72.5%
Πολύ συχνά	36	27.5%	100%
Σύνολο	131	100%	



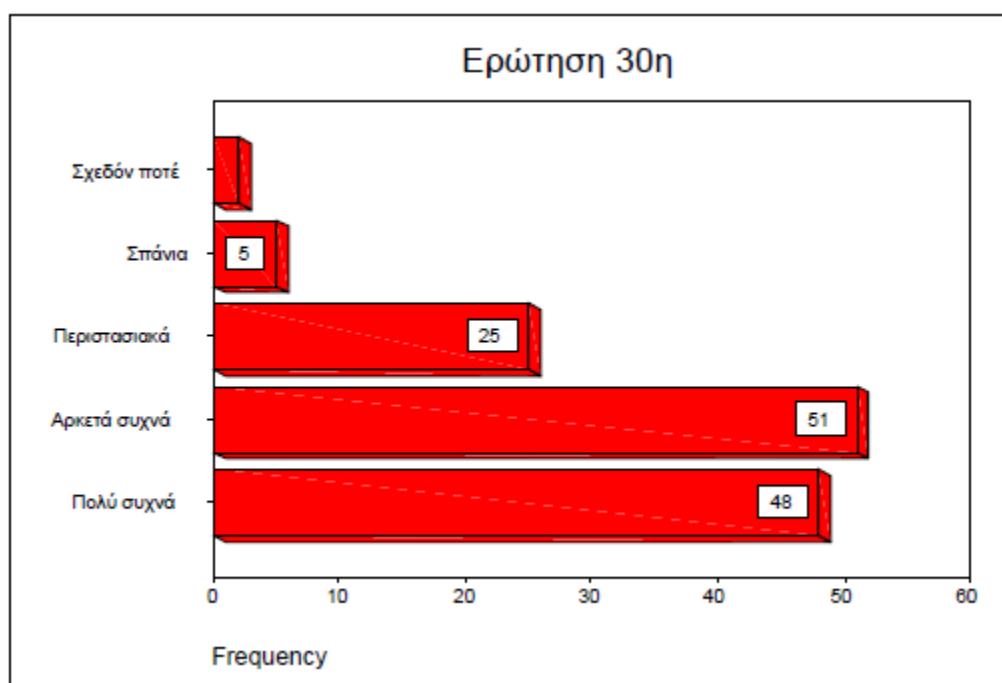
### Απαντήσεις 29ης ερώτησης

<b>29. Εξασφαλίζει ξεκάθαρους στόχους, φτιάχνει προγράμματα και ορίζει ορόσημα για τα έργα που αναλαμβάνει;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Περιστασιακά	22	16.8%	16.8%
Αρκετά συχνά	82	62.6%	79.4%
Πολύ συχνά	27	20.6%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	



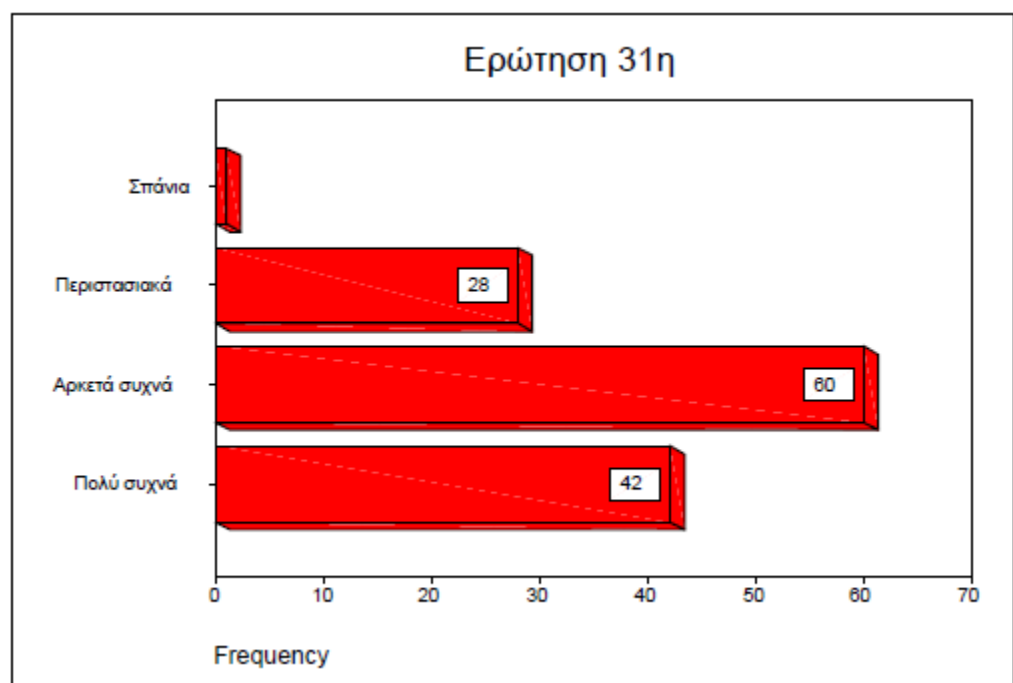
### Απαντήσεις 30ης ερώτησης

<b>30. Προβάλλει στην υπόλοιπη επιχείρηση την καλή δουλειά που κάνει η ομάδα του;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σχεδόν ποτέ	2	1.5%	1.5%
Σπάνια	5	3.8%	5.3%
Περιστασιακά	25	19.1%	24.4%
Αρκετά συχνά	51	38.9%	63.4%
Πολύ συχνά	48	36.6%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	



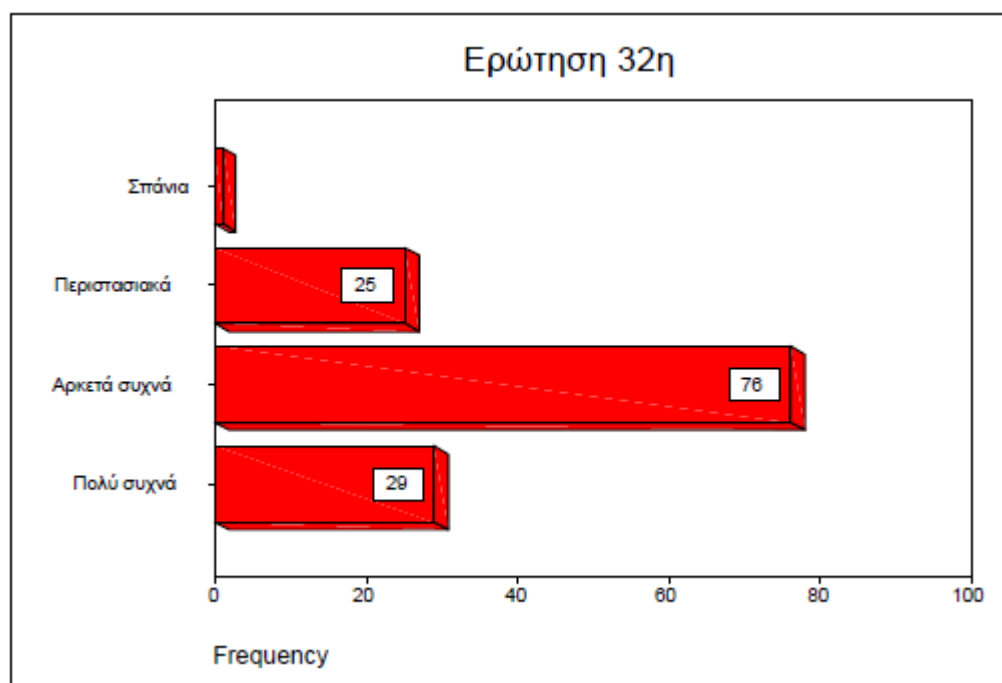
### Απαντήσεις 31ης ερώτησης

<b>31. Καταλαβαίνει ότι οι αλλαγές είναι το τίμημα της προόδου και δε διστάζει να τις θέσει σε εφαρμογή;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	28	21.4%	22.1%
Αρκετά συχνά	60	45.8%	67.9%
Πολύ συχνά	42	32.1%	100%
Σύνολο	131	100%	



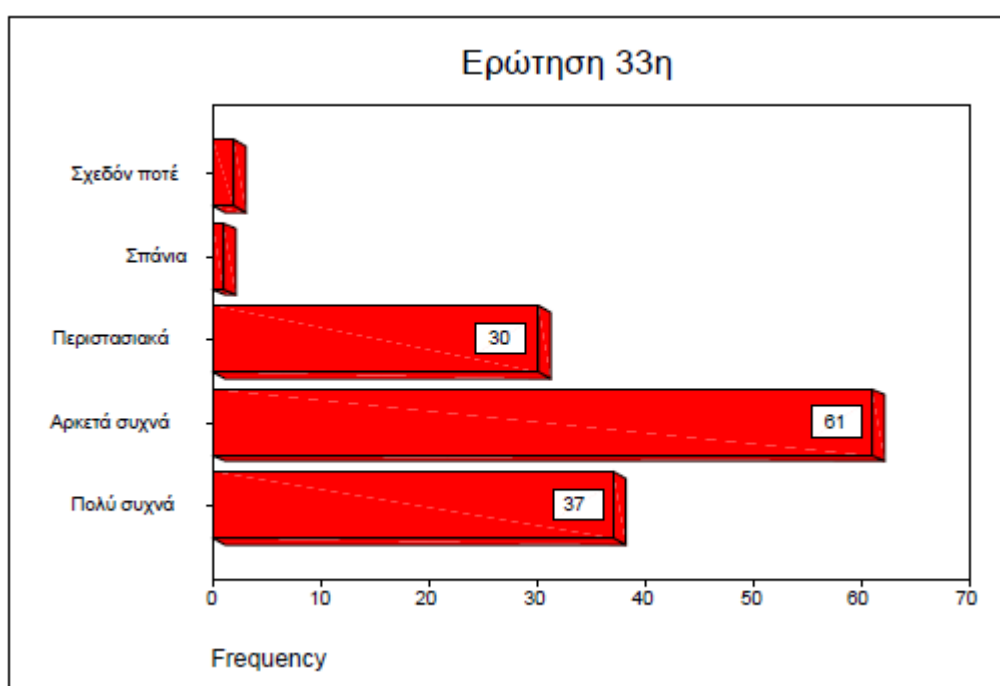
### Απαντήσεις 32ης ερώτησης

32. Έχει καταλάβει τις ελπίδες και τα όνειρα των ανθρώπων του;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	0.8%	0.8%
Περιστασιακά	25	19.1%	19.8%
Αρκετά συχνά	76	58.0%	77.9%
Πολύ συχνά	29	22.1%	100%
Σύνολο	131	100%	



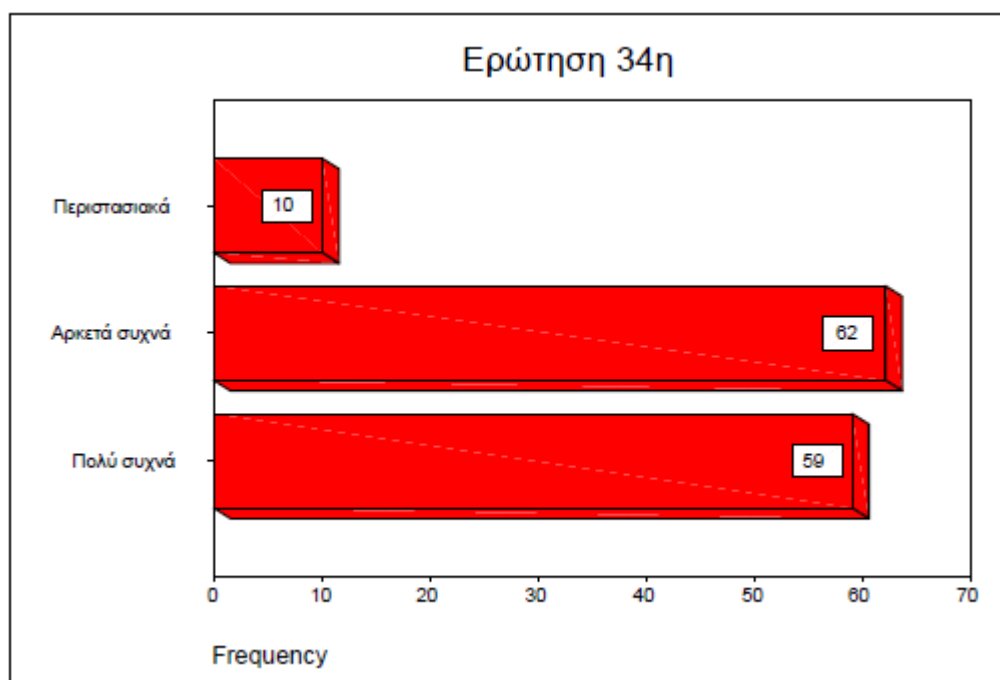
### Απαντήσεις 33ης ερώτησης

<b>33. Επιλέγει άτομα που τον συμπληρώνουν από την πλευρά των ικανοτήτων;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σχεδόν ποτέ	2	1.5%	1.5%
Σπάνια	1	0.8%	2.3%
Περιστασιακά	30	22.9%	25.2%
Αρκετά συχνά	61	46.6%	71.8%
Πολύ συχνά	37	28.2%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	



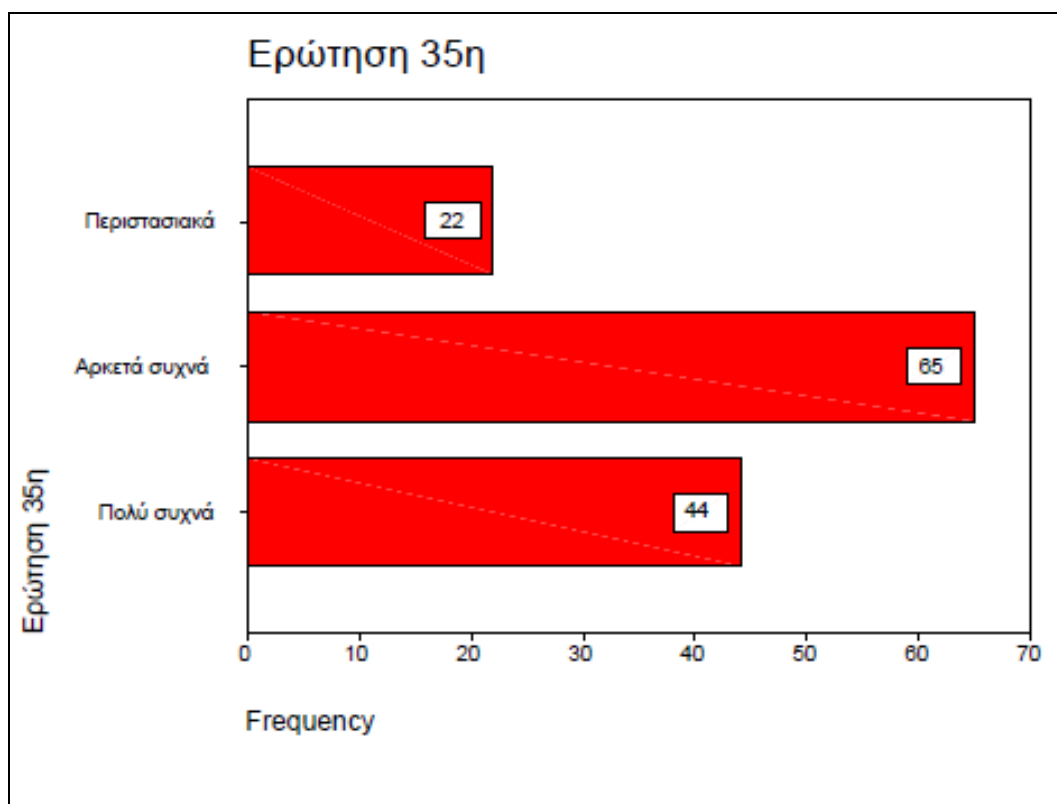
### Απαντήσεις 34ης ερώτησης

34. Όταν χρειασθεί, δρα γρήγορα και σταθερά ώστε να διορθώσει τα πράγματα;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	10	7.6%	7.6%
Αρκετά συχνά	62	47.3%	55.0%
Πολύ συχνά	59	45.0%	100%
Σύνολο	131	100%	



### Απαντήσεις 35ης ερώτησης

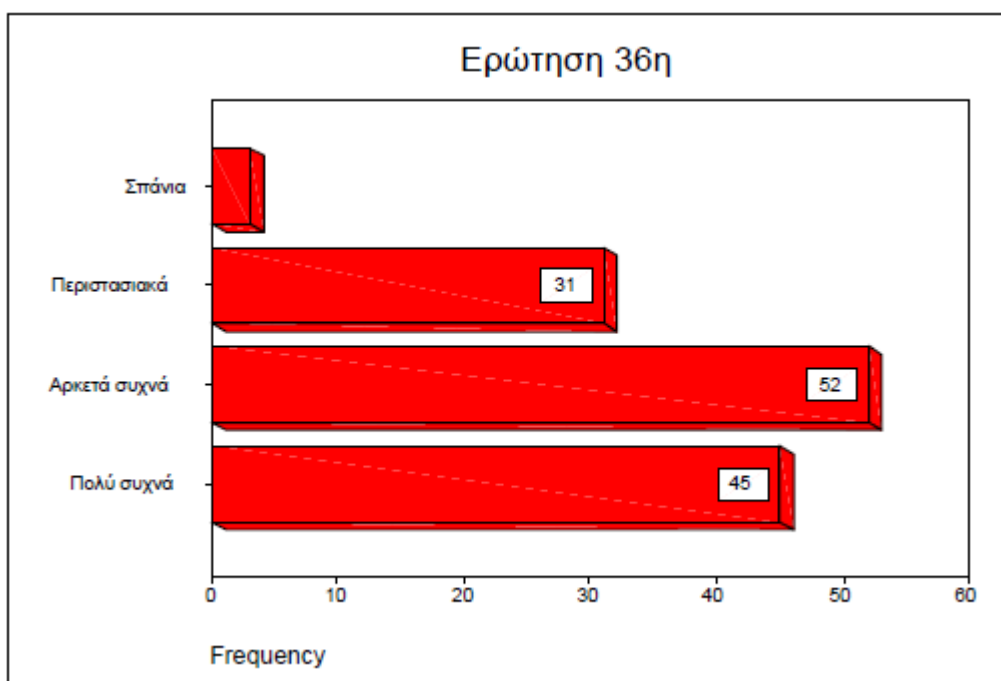
<b>35. Σέβεται και ενσωματώνει τις προτάσεις τις ομάδας του στις αλλαγές που κατευθύνει;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Περιστασιακά	22	16.8%	16.8%
Αρκετά συχνά	65	49.6%	66.4%
Πολύ συχνά	44	33.6%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	





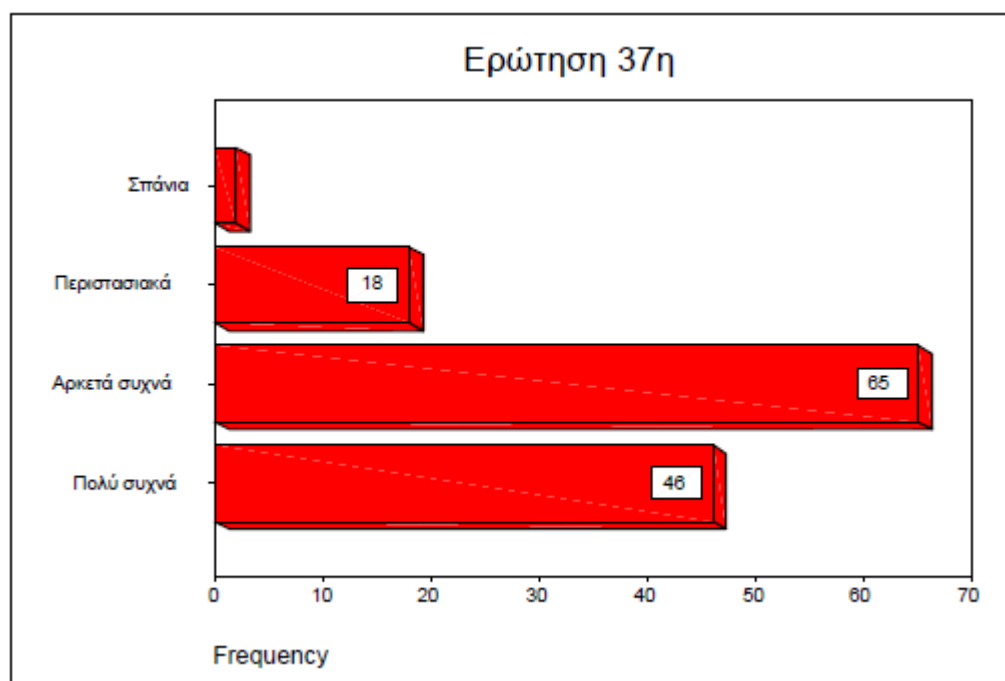
### Απαντήσεις 36ης ερώτησης

<b>36. Αναλαμβάνει προσωπικό ρίσκο προκειμένου να προωθήσει τις αλλαγές που επιθυμεί;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	2.3%	2.3%
Περιστασιακά	31	23.7%	26.0%
Αρκετά συχνά	52	39.7%	65.6%
Πολύ συχνά	45	34.4%	100%
Σύνολο	131	100%	



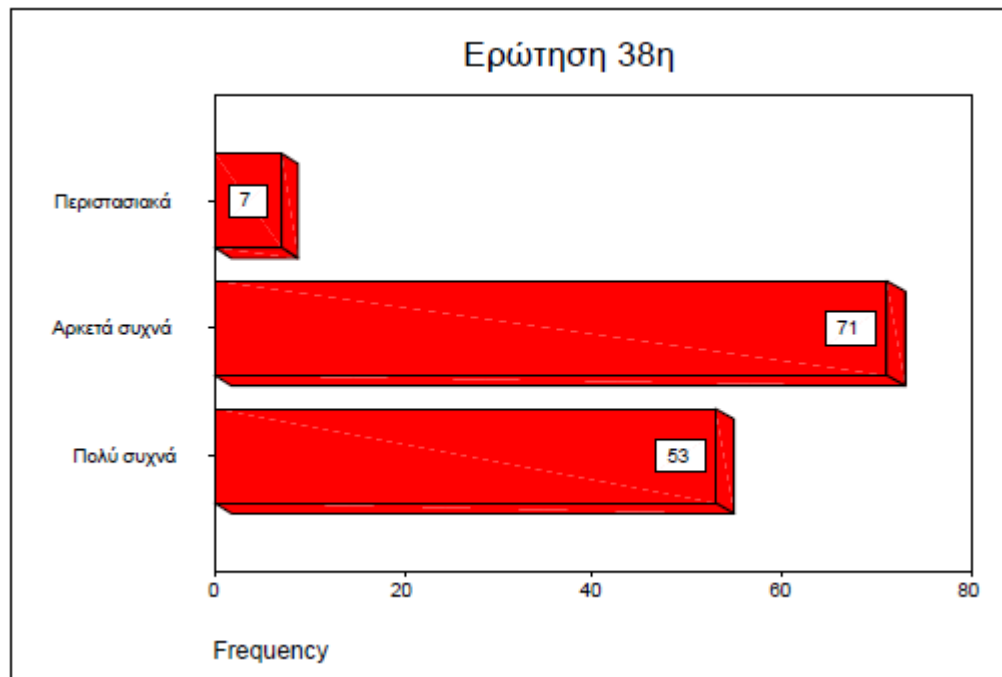
### Απαντήσεις 37ης ερώτησης

<b>37. Έχει μελετήσει την ιστορία και την κουλτούρα της επιχείρησης και γνωρίζει τα αδύνατα και τα δυνατά της σημεία;</b>			
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Αθροιστικό Ποσοστό</b>
Σπάνια	2	1.5%	1.5%
Περιστασιακά	18	13.7%	15.3%
Αρκετά συχνά	65	49.6%	64.9%
Πολύ συχνά	46	35.1%	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	



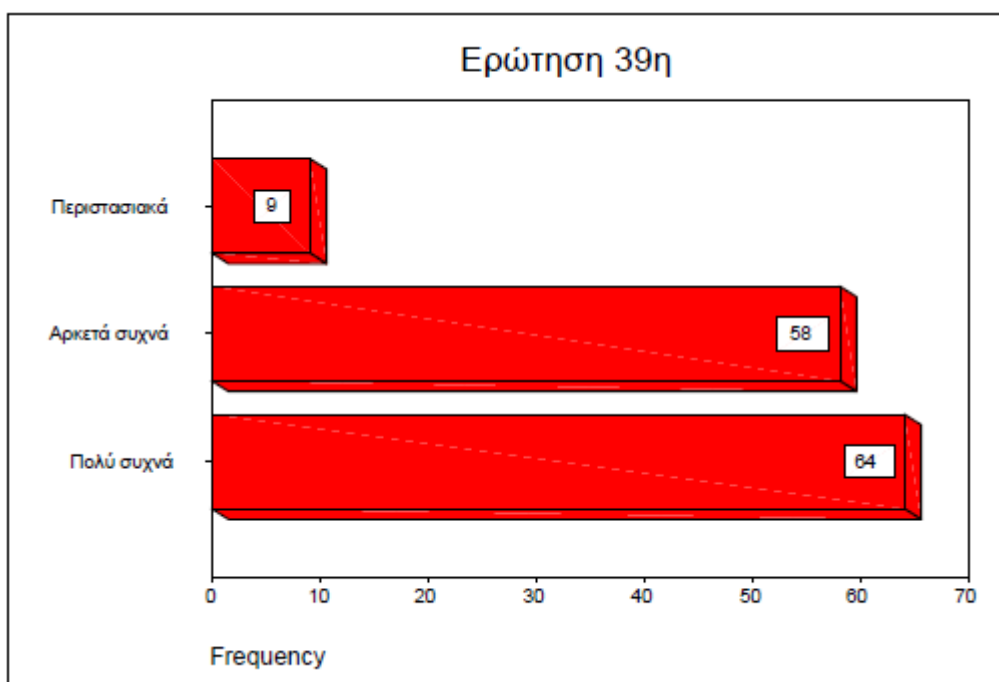
### Απαντήσεις 38ης ερώτησης

38. Φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση των ανθρώπων του;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	7	5.3%	5.3%
Αρκετά συχνά	71	54.2%	59.5%
Πολύ συχνά	53	40.5%	100%
Σύνολο	131	100%	



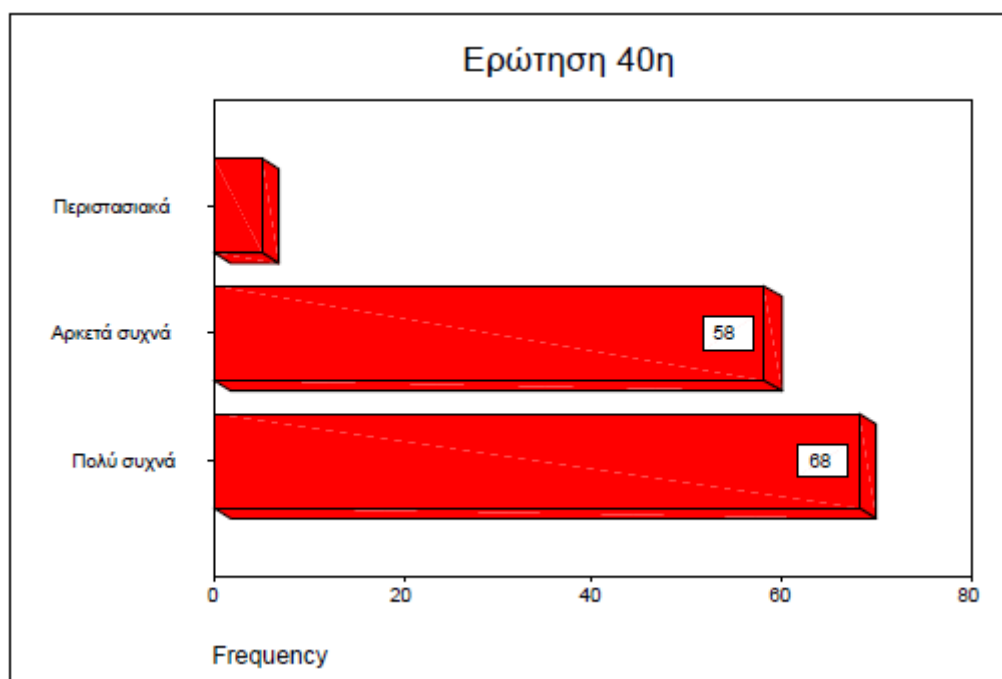
### Απαντήσεις 39ης ερώτησης

39. Επηρεάζει με το παράδειγμά του την ομάδα του;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	9	6.9%	6.9%
Αρκετά συχνά	58	44.3%	51.1%
Πολύ συχνά	64	48.9%	100%
Σύνολο	131	100%	



### Απαντήσεις 40ης ερώτησης

<b>40. Δείχνει στους ανθρώπους του ότι έχει μεγάλες προσδοκίες από αυτούς;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	5	3.8%	3.8%
Αρκετά συχνά	58	44.3%	48.1%
Πολύ συχνά	68	51.9%	100%
Σύνολο	131	100%	

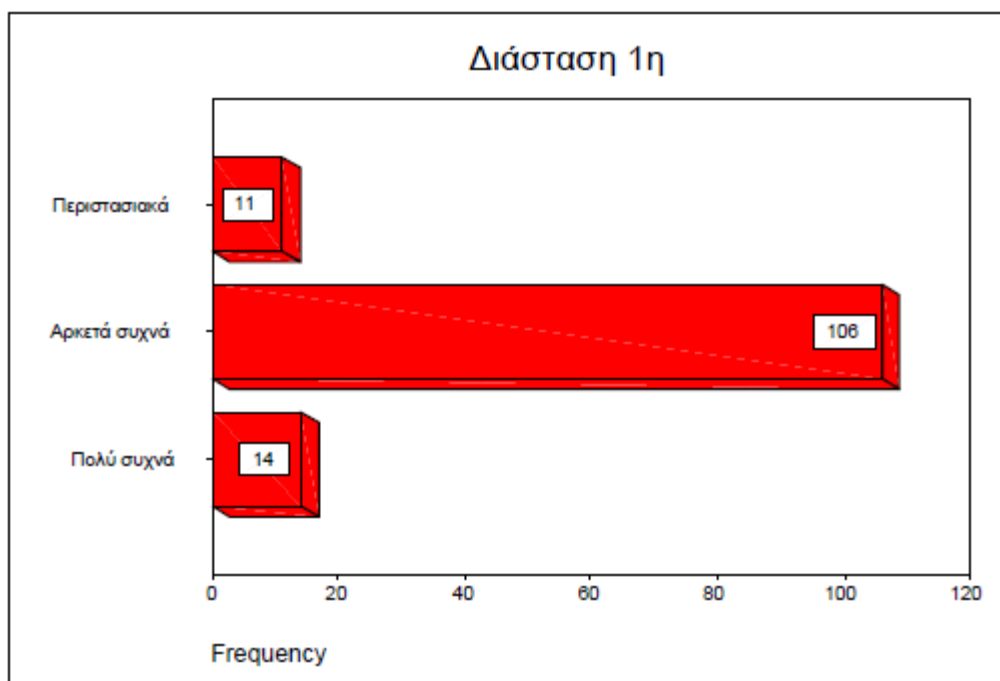


## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Δ"

### Αποτελέσματα Διαστάσεων

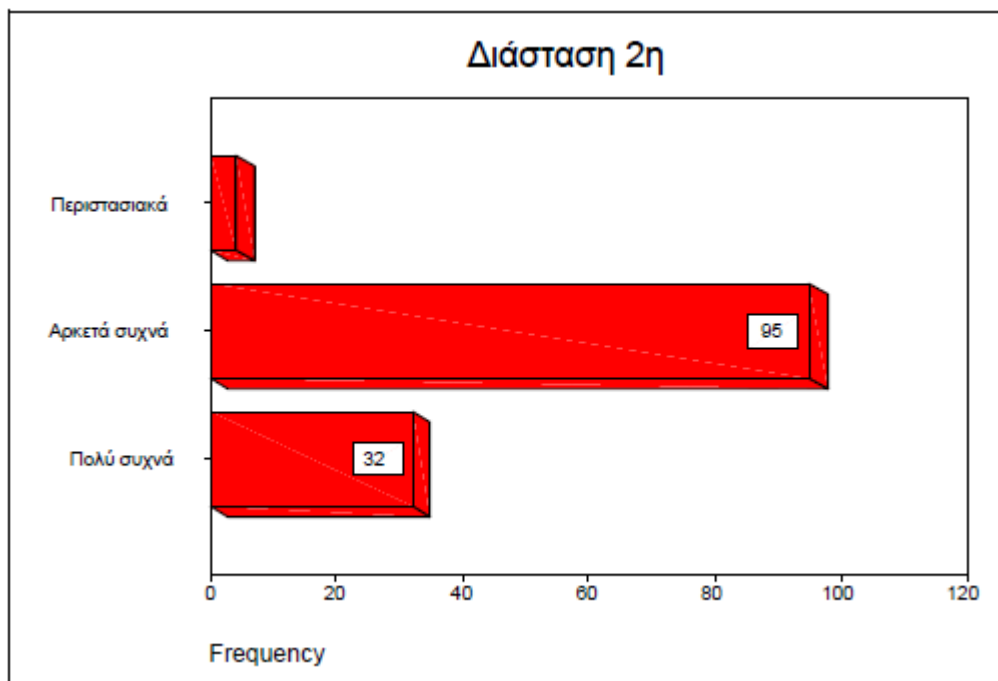
### Αποτελέσματα Διάστασης 1ης

Διάσταση 1: <u>Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία.</u>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	11	8.4%	8.4%
Αρκετά συχνά	106	80.9%	89.3%
Πολύ συχνά	14	10.7%	100%
Σύνολο	131	100%	



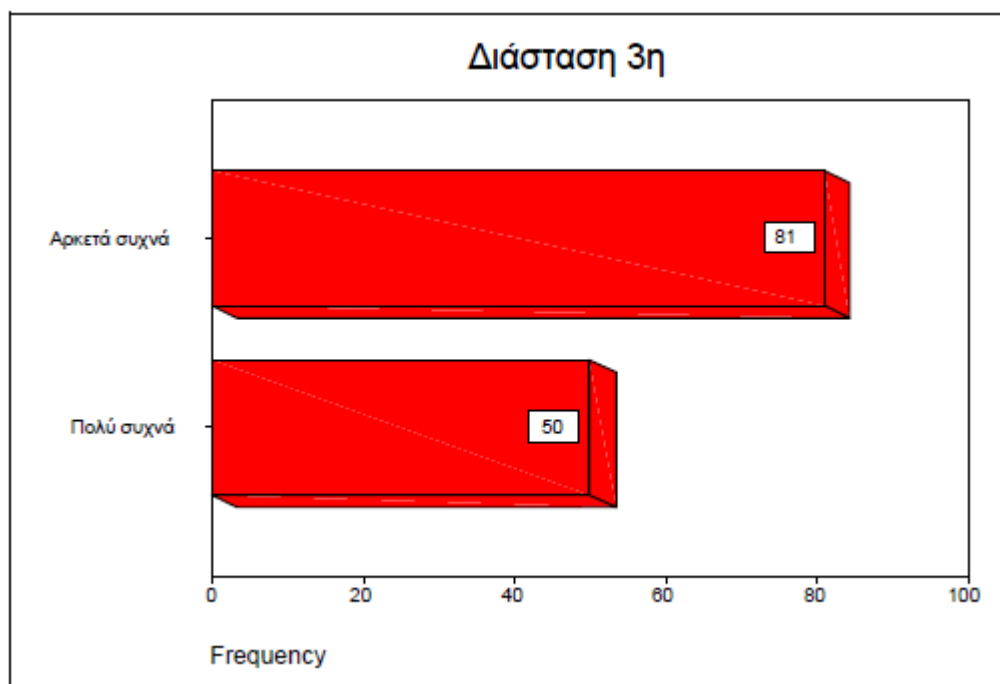
### Αποτελέσματα Διάστασης 2ης

<b>Διάσταση 2: Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα.</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	4	3.1%	3.1%
Αρκετά συχνά	95	72.5%	75.6%
Πολύ συχνά	32	24.4%	100%
Σύνολο	131	100%	



### Αποτελέσματα Διάστασης 3ης

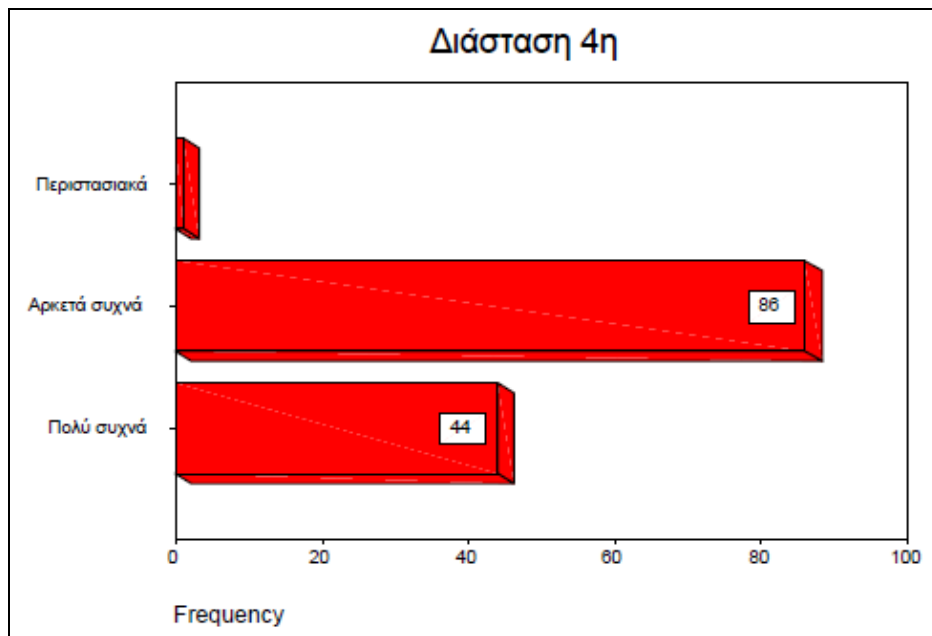
<b>Διάσταση 3: Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν.</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αρκετά συχνά	81	61.8%	61.8%
Πολύ συχνά	50	38.2%	100%
Σύνολο	131	100%	





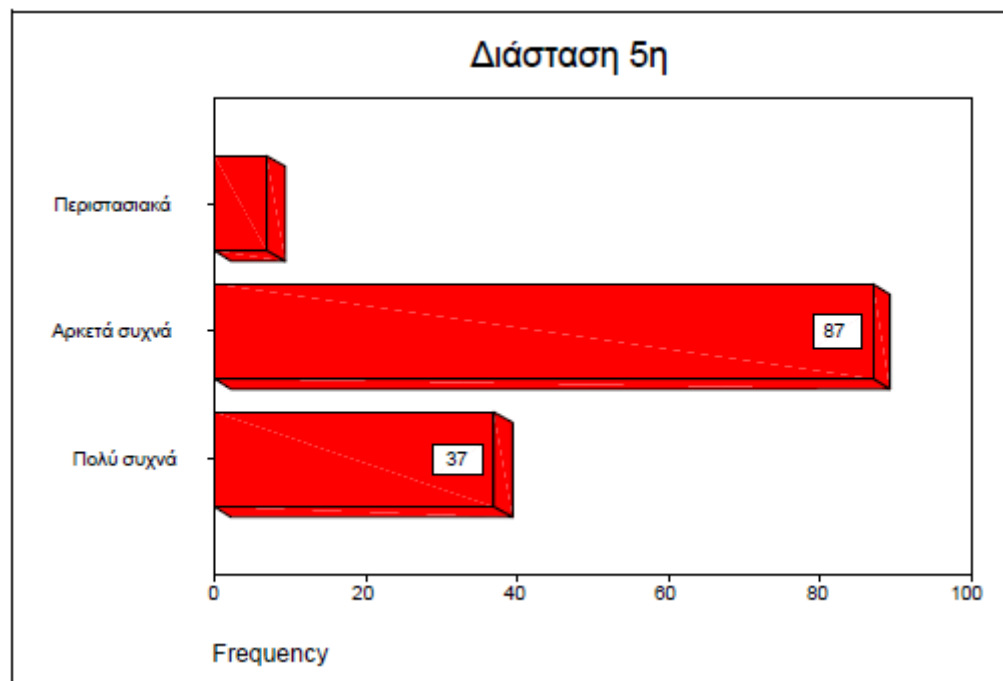
### Αποτελέσματα Διάστασης 4ης

<b>Διάσταση 4: Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο.</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	1	0.8%	0.8%
Αρκετά συχνά	86	65.6%	66.4%
Πολύ συχνά	44	33.6%	100%
Σύνολο	131	100%	



### Αποτελέσματα Διάστασης 5ης

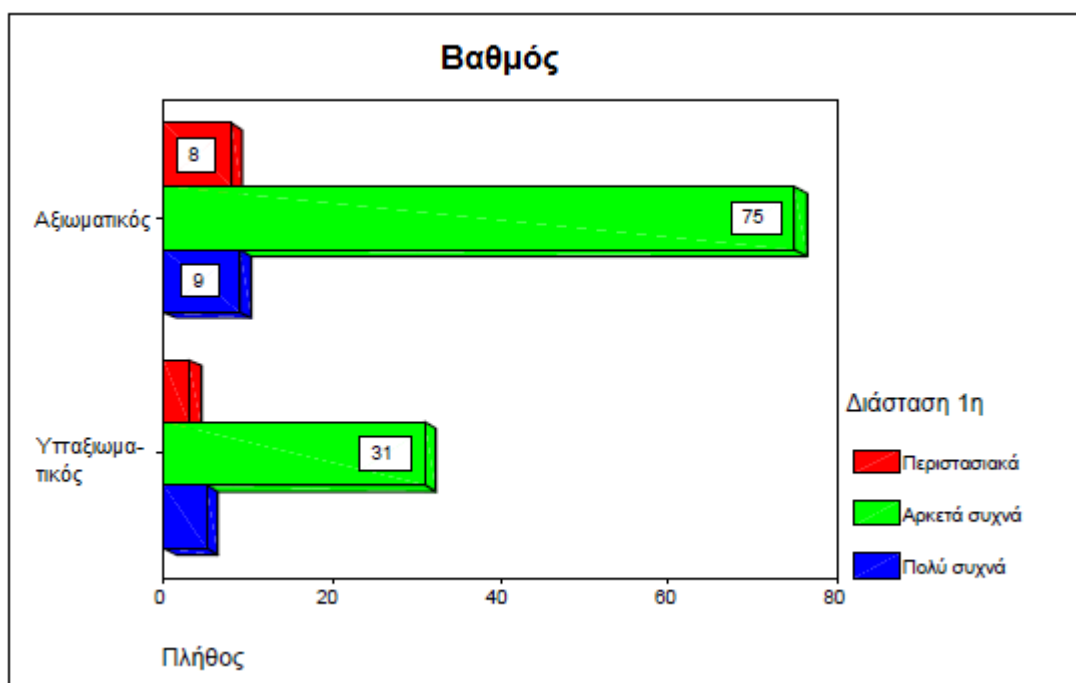
Διάσταση 5: <u>Οι ηγέτες ενθαρρύνουν.</u>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Περιστασιακά	7	5.3%	5.3%
Αρκετά συχνά	87	66.4%	71.8%
Πολύ συχνά	37	28.2%	100%
Σύνολο	131	100%	



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Ε"

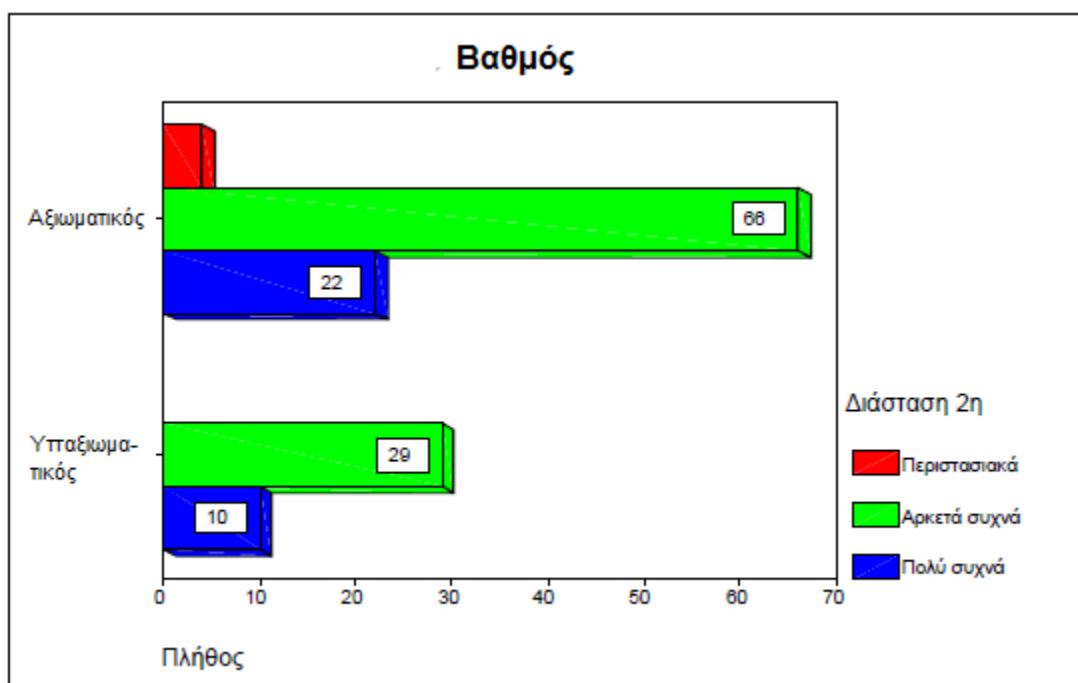
### Ανάλυση κατά Βαθμό και 1η διάσταση

Βαθμός	Διάσταση 1η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Αξιωματικός	8	8.70%	75	81.52%	9	9.78%	92
Υπαξιωματικός	3	7.69%	31	79.49%	5	12.82%	39
Σύνολο	11	8.40%	106	80.92%	14	10.69%	131



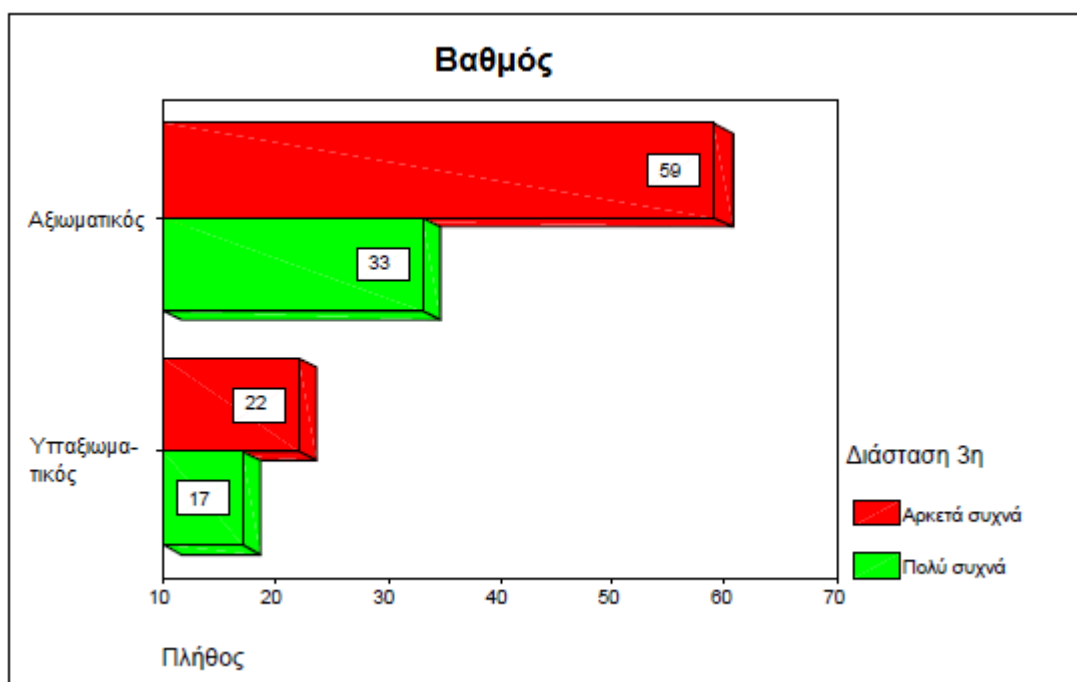
### Ανάλυση κατά Βαθμό και 2η διάσταση

Βαθμός	Διάσταση 2η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Αξιωματικός	4	4.35%	66	71.74%	22	23.91%	92
Υπαξιωματικός	0	0.00%	29	74.36%	10	25.64%	39
<b>Σύνολο</b>	4	3.05%	95	72.52%	32	24.43%	131



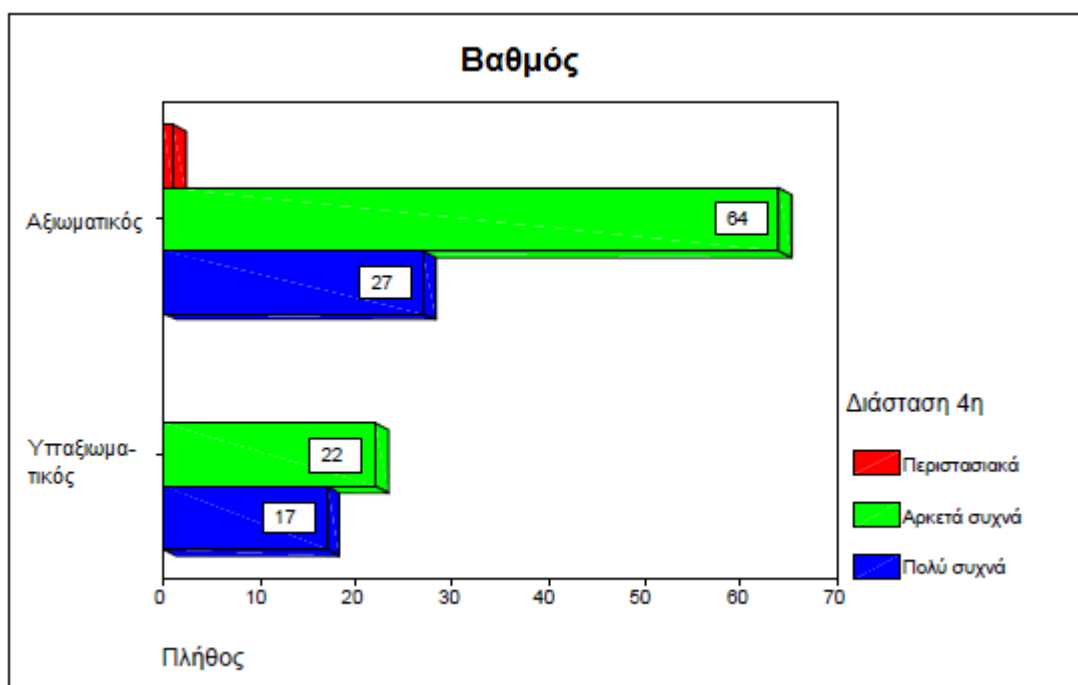
### Ανάλυση κατά Βαθμό και 3η διάσταση

Βαθμός	Διάσταση 3η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Αξιωματικός	--	--	59	64.13%	33	35.87%	92
Υπαξιωματικός	--	--	22	56.41%	17	43.59%	39
Σύνολο	--	--	81	61.83%	50	38.17%	131



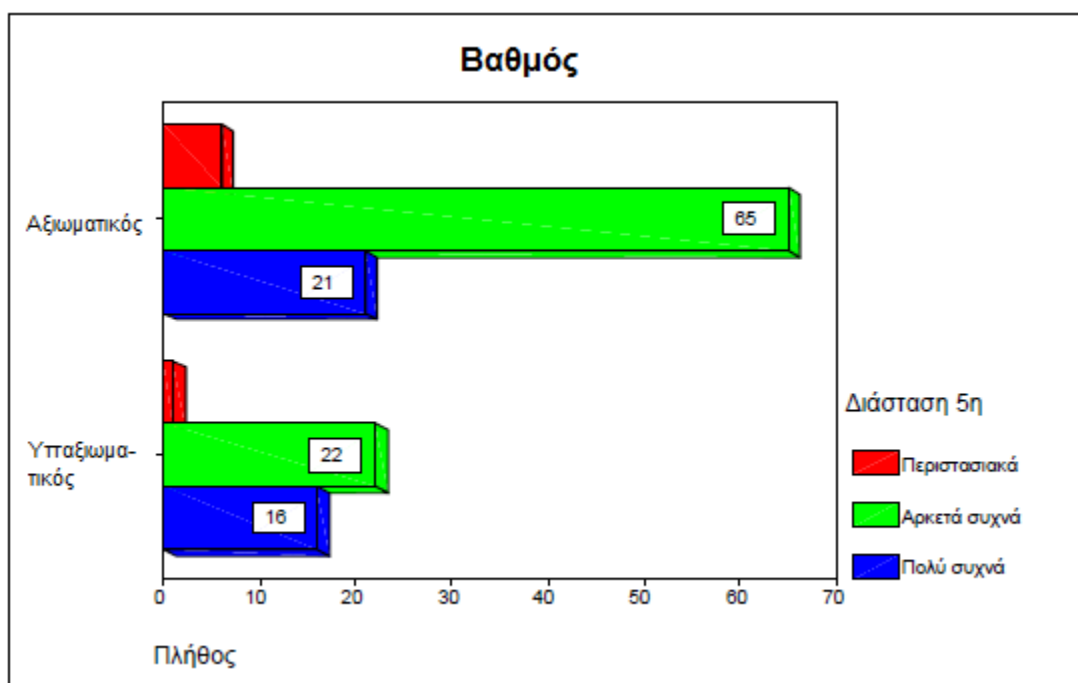
### Ανάλυση κατά Βαθμό και 4η διάσταση

Βαθμός	Διάσταση 4η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Αξιωματικός	1	1.09%	64	69.57%	27	29.35%	92
Υπαξιωματικός	0	0.00%	22	56.41%	17	43.59%	39
<b>Σύνολο</b>	<b>1</b>	<b>0.76%</b>	<b>86</b>	<b>65.65%</b>	<b>44</b>	<b>33.59%</b>	<b>131</b>



### Ανάλυση κατά Βαθμό και 5η διάσταση

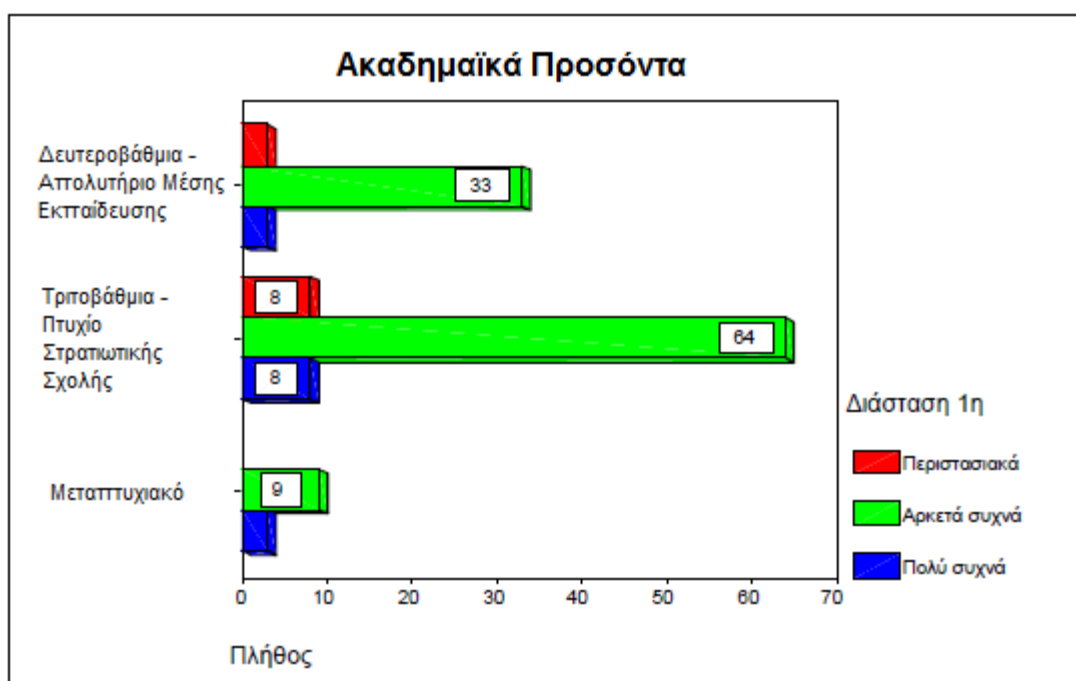
Βαθμός	Διάσταση 5η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Αξιωματικός	6	6.52%	65	70.65%	21	22.83%	92
Υπαξιωματικός	1	2.56%	22	56.41%	16	41.03%	39
<b>Σύνολο</b>	<b>7</b>	<b>5.34%</b>	<b>87</b>	<b>66.41%</b>	<b>37</b>	<b>28.24%</b>	<b>131</b>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "ΣΤ"

### Ανάλυση κατά ακαδημαϊκών προσόντων και 1η διάσταση

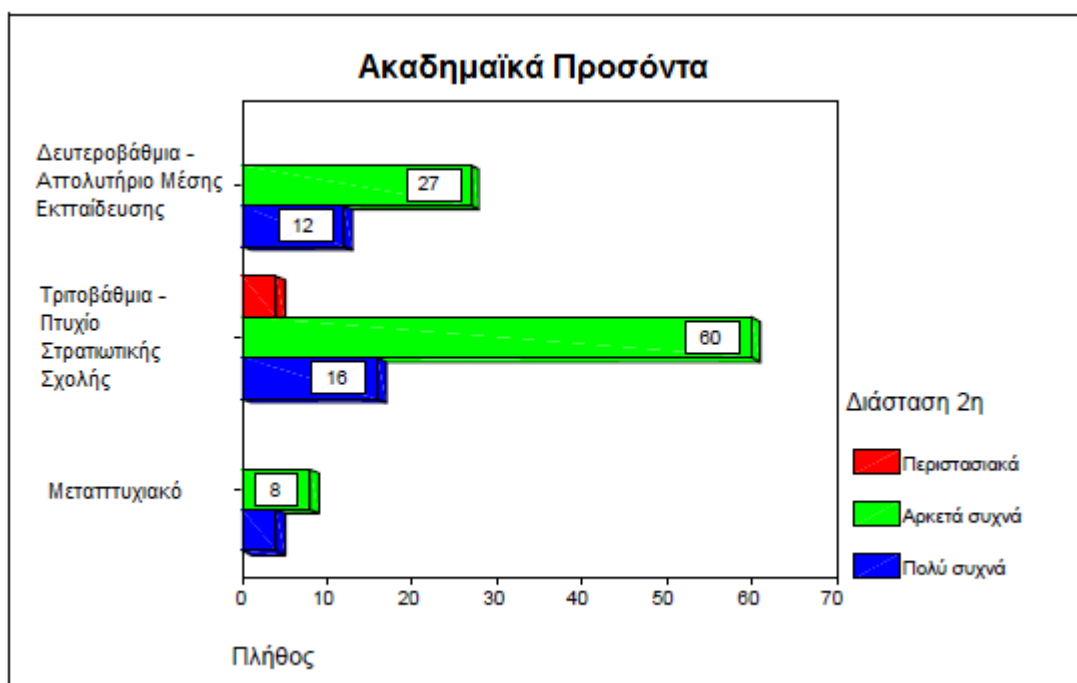
Κατά ακαδημαϊκά προσόντα	Διάσταση 1η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δευτεροβάθμια - Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	3	7.69%	33	84.62%	3	7.69%	39
Τριτοβάθμια - Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής	8	10.00%	64	80.00%	8	10.00%	80
Μεταπτυχιακό	0	0.00%	9	75.00%	3	25.00%	12
<b>Σύνολο</b>	<b>11</b>	<b>8.40%</b>	<b>106</b>	<b>80.92%</b>	<b>14</b>	<b>10.69%</b>	<b>131</b>





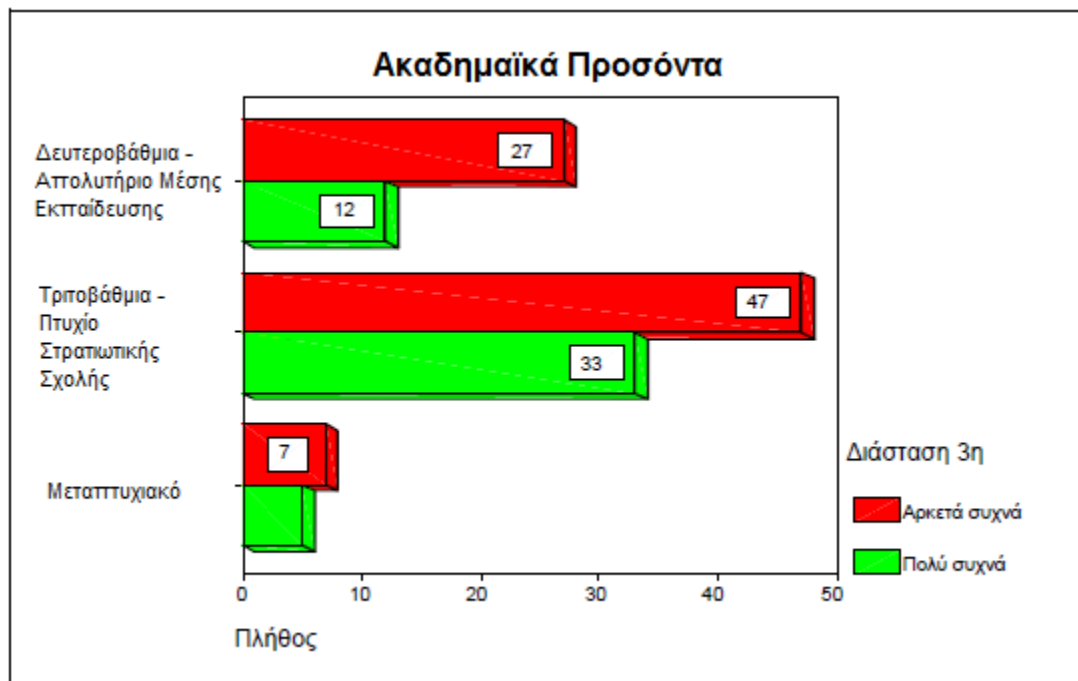
**Ανάλυση κατά μορφωτικό επίπεδο και 2η διάσταση**

Κατά ακαδημαϊκά προσόντα	Διάσταση 2η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δευτεροβάθμια - Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	--	0.00%	27	69.23%	12	30.77%	39
Τριτοβάθμια - Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής	4	5.00%	60	75.00%	16	20.00%	<b>80</b>
Μεταπτυχιακό	--	0.00%	8	66.67%	4	33.33%	<b>12</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>4</b>	<b>3.05%</b>	<b>95</b>	<b>72.52%</b>	<b>32</b>	<b>24.43%</b>	<b>131</b>



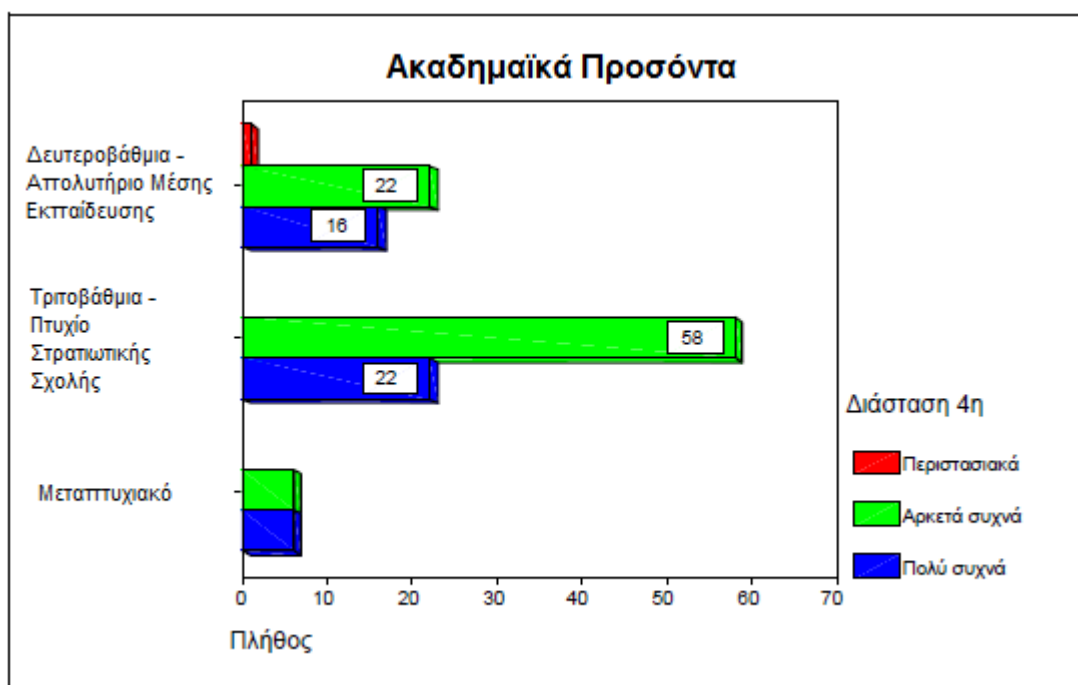
**Ανάλυση κατά μορφωτικό επίπεδο και 3η διάσταση**

Κατά ακαδημαϊκά προσόντα	Διάσταση 3η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δευτεροβάθμια - Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	--	--	27	69.23%	12	30.77%	39
Τριτοβάθμια - Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής	--	--	47	58.75%	33	41.25%	80
Μεταπτυχιακό	--	--	7	58.33%	5	41.67%	12
<b>Σύνολο</b>	--	--	81	61.83%	50	38.17%	131



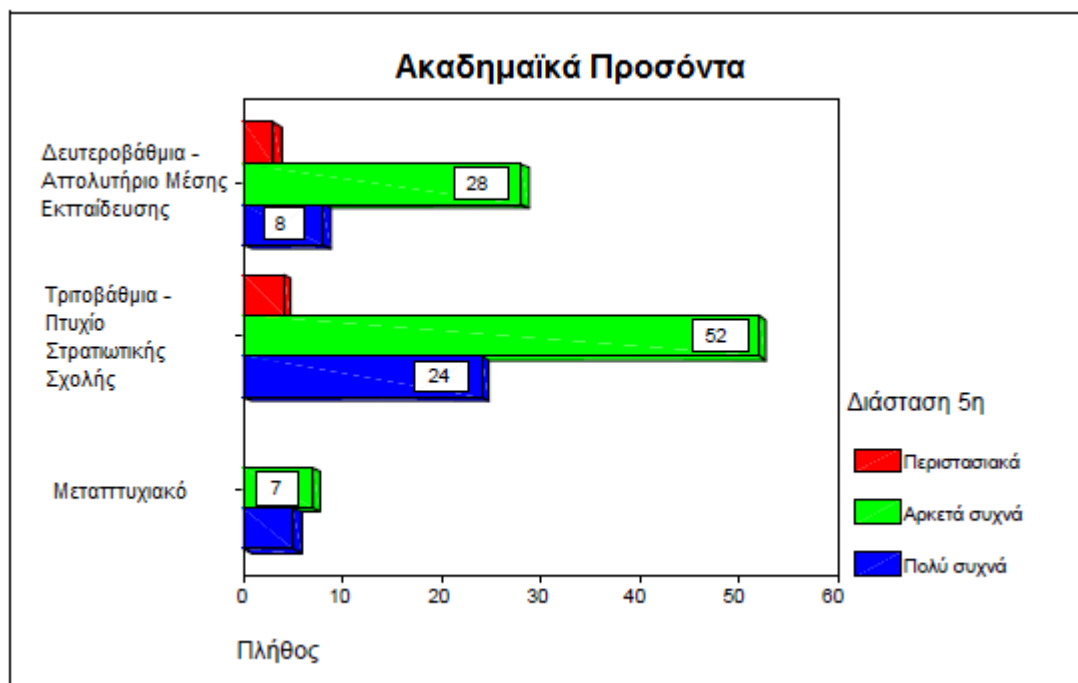
**Ανάλυση κατά μορφωτικό επίπεδο και 4η διάσταση**

Κατά ακαδημαϊκά προσόντα	Διάσταση 4η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δευτεροβάθμια - Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	1	2.56%	22	56.41%	16	41.03%	39
Τριτοβάθμια - Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής	--	0.00%	58	72.50%	22	27.50%	80
Μεταπτυχιακό	--	0.00%	6	50.00%	6	50.00%	12
<b>Σύνολο</b>	1	0.76%	86	65.65%	44	33.59%	131



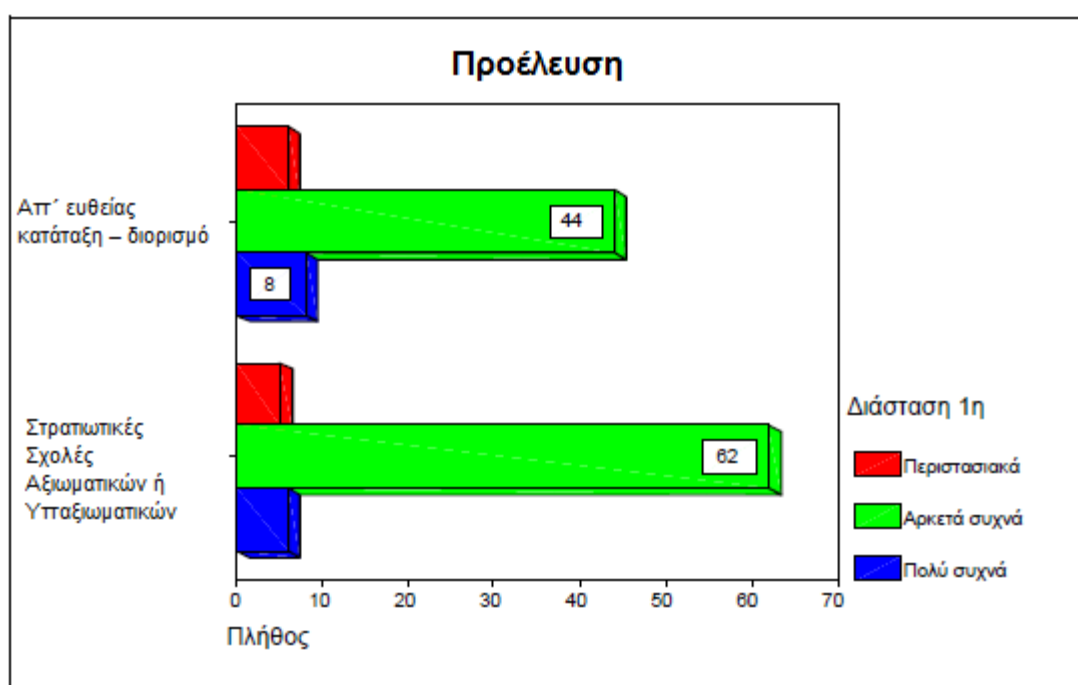
**Ανάλυση κατά μορφωτικό επίπεδο και 5η διάσταση**

Κατά ακαδημαϊκά προσόντα	Διάσταση 5η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δευτεροβάθμια - Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	3	7.69%	28	71.79%	8	20.51%	39
Τριτοβάθμια - Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής	4	5.00%	52	65.00%	24	30.00%	<b>80</b>
Μεταπτυχιακό	--	0.00%	7	58.33%	5	41.67%	<b>12</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>7</b>	<b>5.34%</b>	<b>87</b>	<b>66.41%</b>	<b>37</b>	<b>28.24%</b>	<b>131</b>



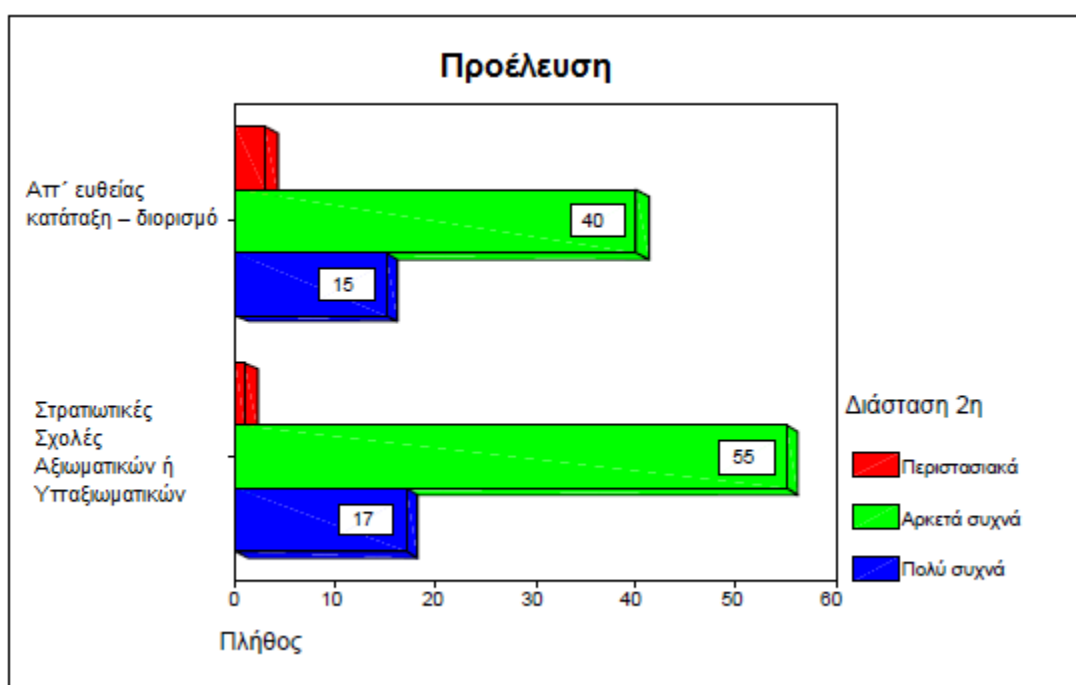
**Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 1η διάσταση**

Προέλευση	Διάσταση 1η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Απ' ευθείας κατάταξη – διορισμό	6	10.34%	44	75.86%	8	13.79%	58
Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	5	6.85%	62	84.93%	6	8.22%	73
<b>Σύνολο</b>	<b>11</b>	<b>8.40%</b>	<b>106</b>	<b>80.92%</b>	<b>14</b>	<b>10.69%</b>	<b>131</b>



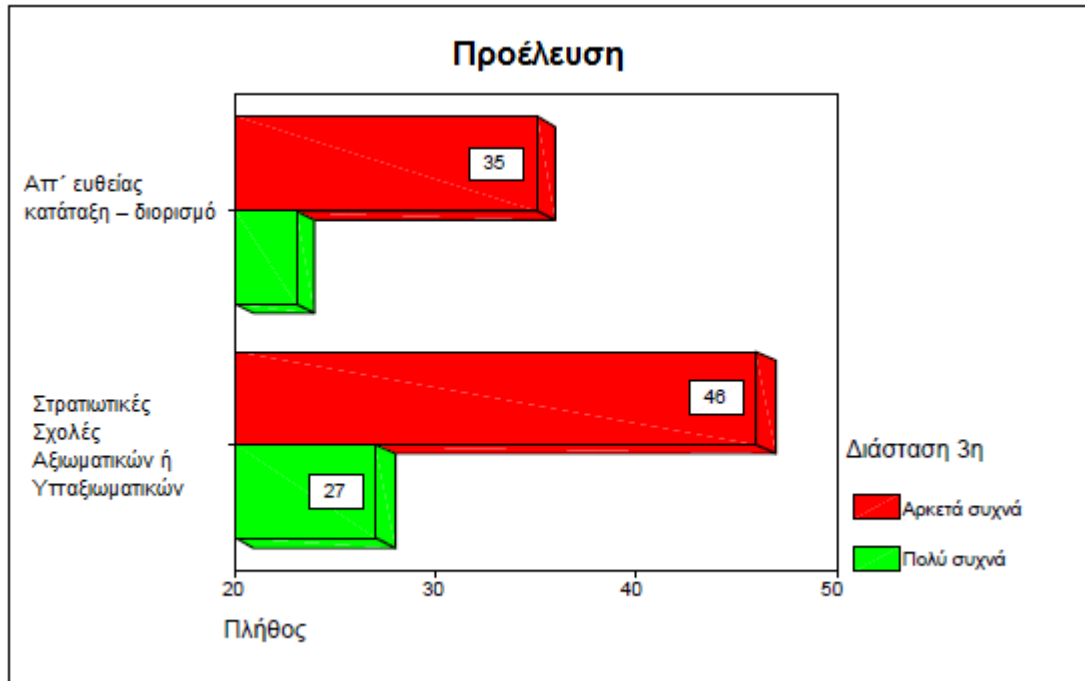
**Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 2η διάσταση**

Προέλευση	Διάσταση 2η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Απ' ευθείας κατάταξη – διορισμό	3	5.17%	40	68.97%	15	25.86%	58
Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	1	1.37%	55	75.34%	17	23.29%	73
<b>Σύνολο</b>	<b>4</b>	<b>3.05%</b>	<b>95</b>	<b>72.52%</b>	<b>32</b>	<b>24.43%</b>	<b>131</b>



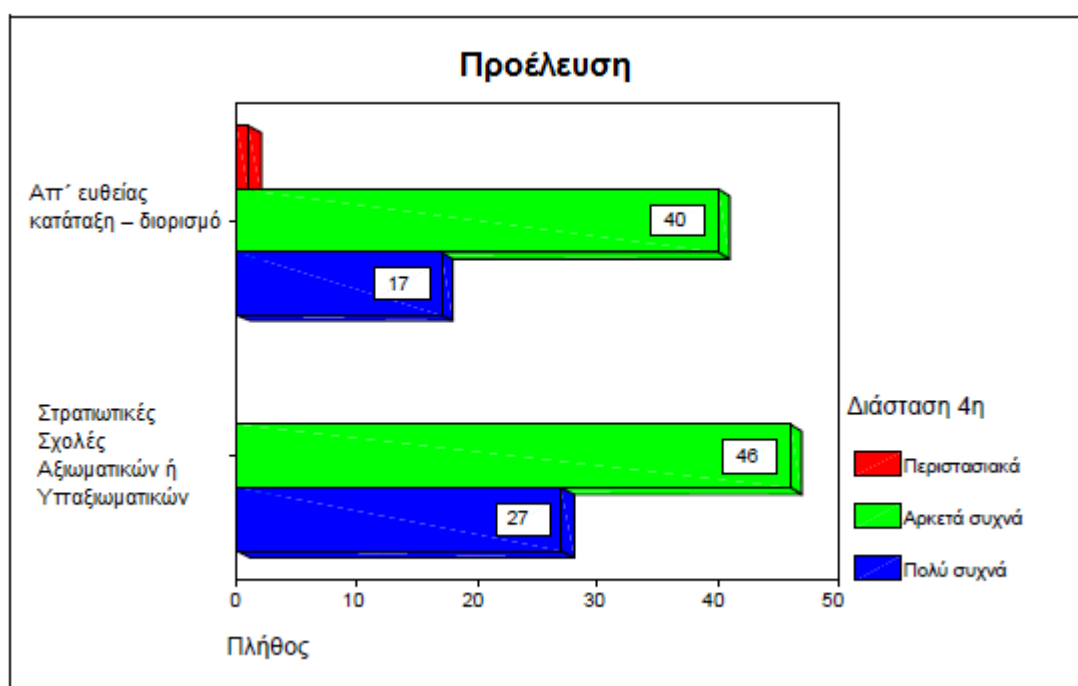
**Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 3η διάσταση**

Προέλευση	Διάσταση 3η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Απ' ευθείας κατάταξη – διορισμό	--	--	40	60.34%	15	39.66%	58
Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	--	--	55	63.01%	17	36.99%	73
<b>Σύνολο</b>	--	--	<b>95</b>	<b>61.83%</b>	<b>32</b>	<b>38.17%</b>	<b>131</b>



**Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 4η διάσταση**

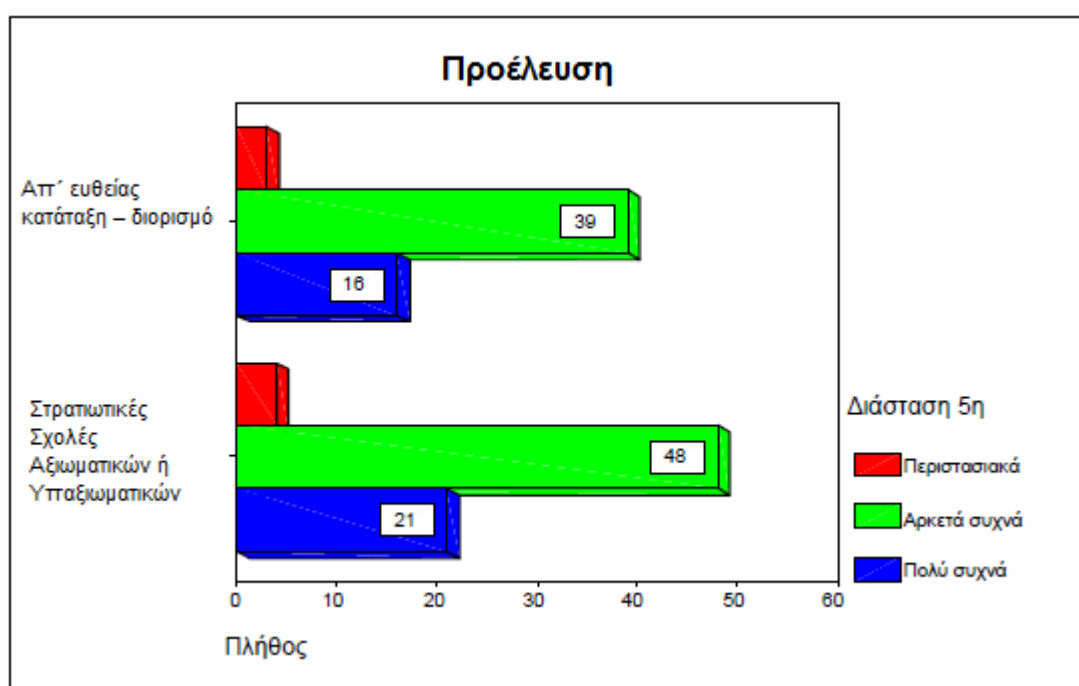
Προέλευση	Διάσταση 4η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Απ' ευθείας κατάταξη – διορισμό	1	1.72%	40	68.97%	17	29.31%	58
Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	--	0.00%	46	63.01%	27	36.99%	73
<b>Σύνολο</b>	<b>1</b>	<b>0.76%</b>	<b>86</b>	<b>65.65%</b>	<b>44</b>	<b>33.59%</b>	<b>131</b>





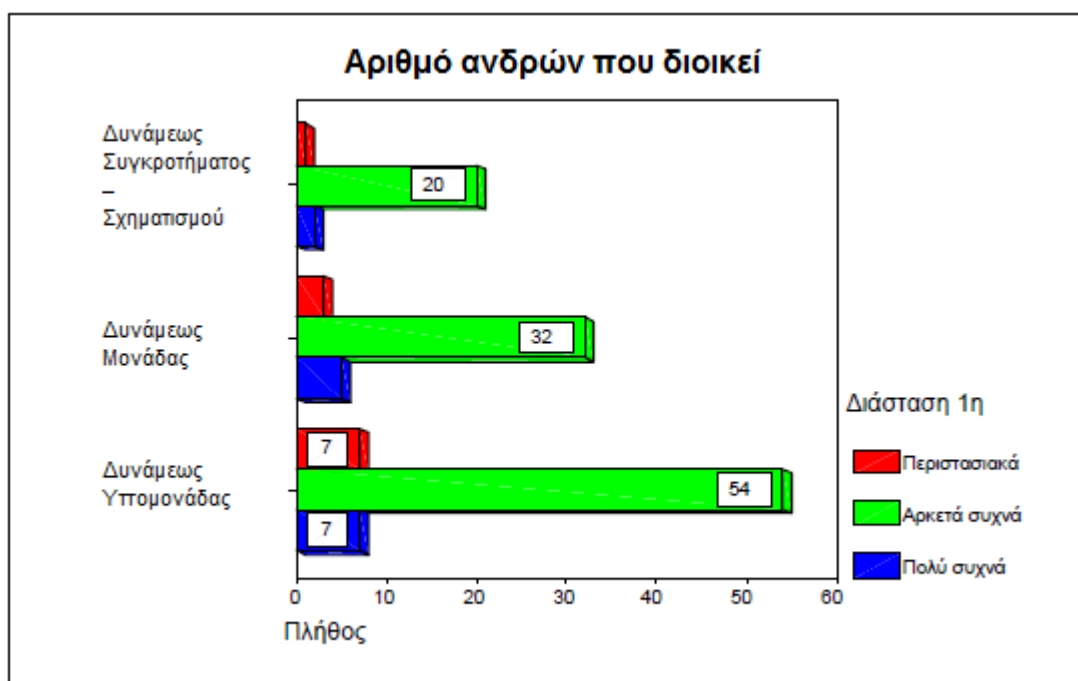
**Ανάλυση κατά προέλευσης του συνόλου των στελεχών και 5η διάσταση**

Προέλευση	Διάσταση 5η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Απ' ευθείας κατάταξη – διορισμό	3	5.17%	39	67.24%	16	25.79%	58
Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	4	5.48%	48	65.75%	21	<b>28.77%</b>	73
<b>Σύνολο</b>	<b>7</b>	<b>5.34%</b>	<b>87</b>	<b>66.41%</b>	<b>37</b>	<b>28.24%</b>	<b>131</b>



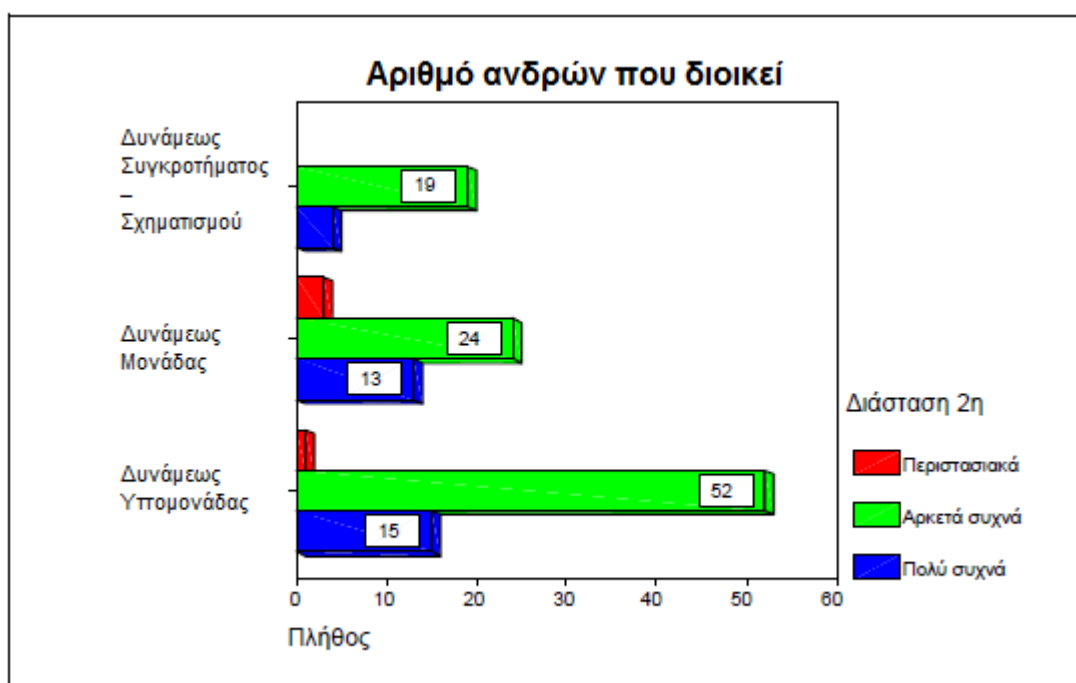
**Ανάλυση κατά αριθμό ατόμων που διοικεί και 1η διάσταση**

Αριθμός ατόμων που διοικεί	Διάσταση 1η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δυνάμεις Συγκροτήματος - Σχηματισμού	1	4.35%	20	86.96%	2	8.70%	23
Δυνάμεις Μονάδας	3	7.50%	32	80.00%	5	12.50%	40
Δυνάμεις Υπομονάδας	7	10.29%	54	79.41%	7	10.29%	68
<b>Σύνολο</b>	<b>11</b>	<b>8.40%</b>	<b>106</b>	<b>80.92%</b>	<b>14</b>	<b>10.69%</b>	<b>131</b>



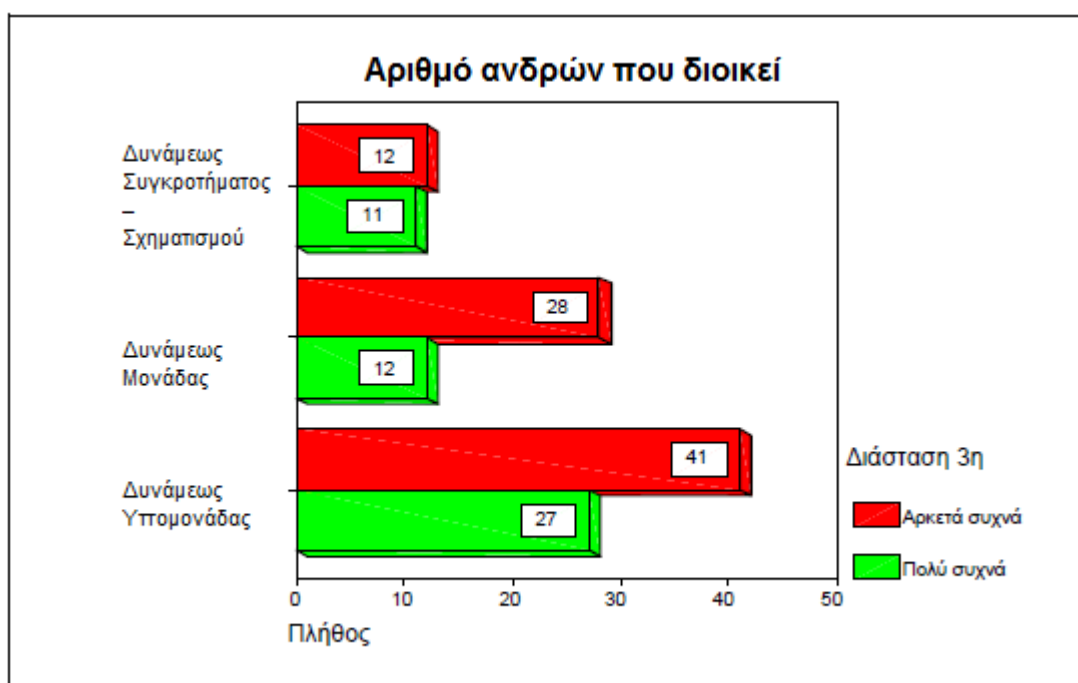
**Ανάλυση κατά αριθμό ατόμων που διοικεί και 2η διάσταση**

Αριθμός ατόμων που διοικεί	Διάσταση 2η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δυνάμεις Συγκροτήματος - Σχηματισμού	--	0.00%	19	82.61%	4	17.39%	23
Δυνάμεις Μονάδας	3	7.50%	24	60.00%	13	32.50%	40
Δυνάμεις Υπομονάδας	1	1.47%	52	76.47%	15	22.06%	68
<b>Σύνολο</b>	<b>4</b>	<b>3.05%</b>	<b>95</b>	<b>72.52%</b>	<b>32</b>	<b>24.43%</b>	<b>131</b>



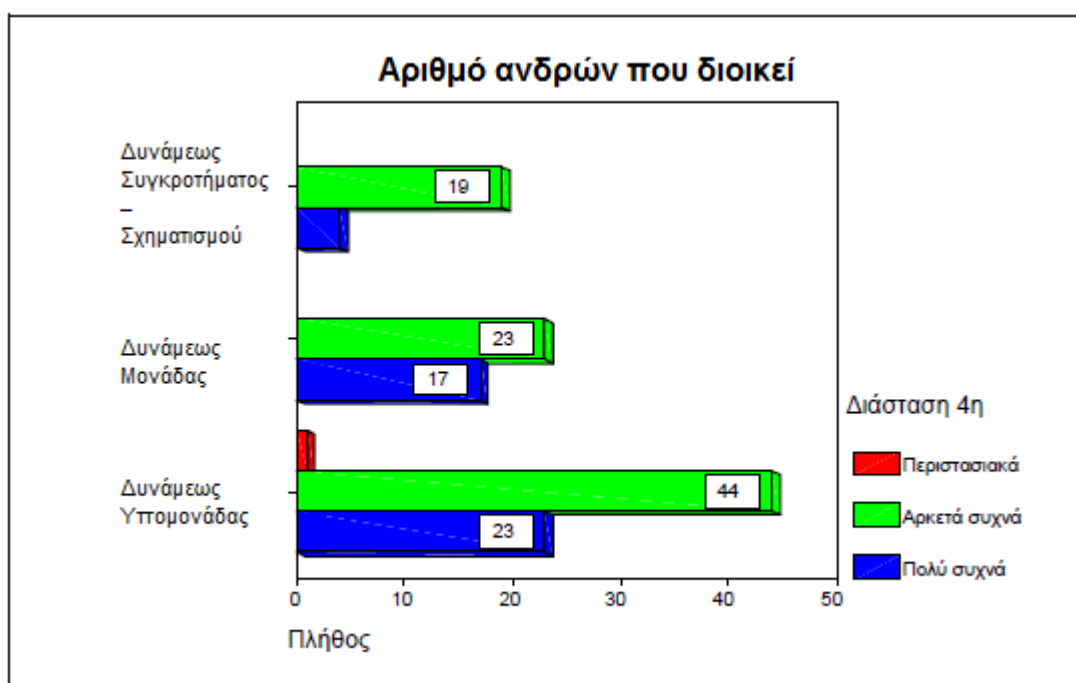
**Ανάλυση κατά αριθμό ατόμων που διοικεί και 3η διάσταση**

Αριθμός ατόμων που διοικεί	Διάσταση 3η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δυνάμεις Συγκροτήματος - Σχηματισμού	--	--	12	52.17%	11	47.83%	23
Δυνάμεις Μονάδας	--	--	28	70.00%	12	30.00%	40
Δυνάμεις Υπομονάδας	--	--	41	60.29%	27	39.71%	68
<b>Σύνολο</b>	--	--	<b>81</b>	<b>61.83%</b>	<b>50</b>	<b>38.17%</b>	<b>131</b>



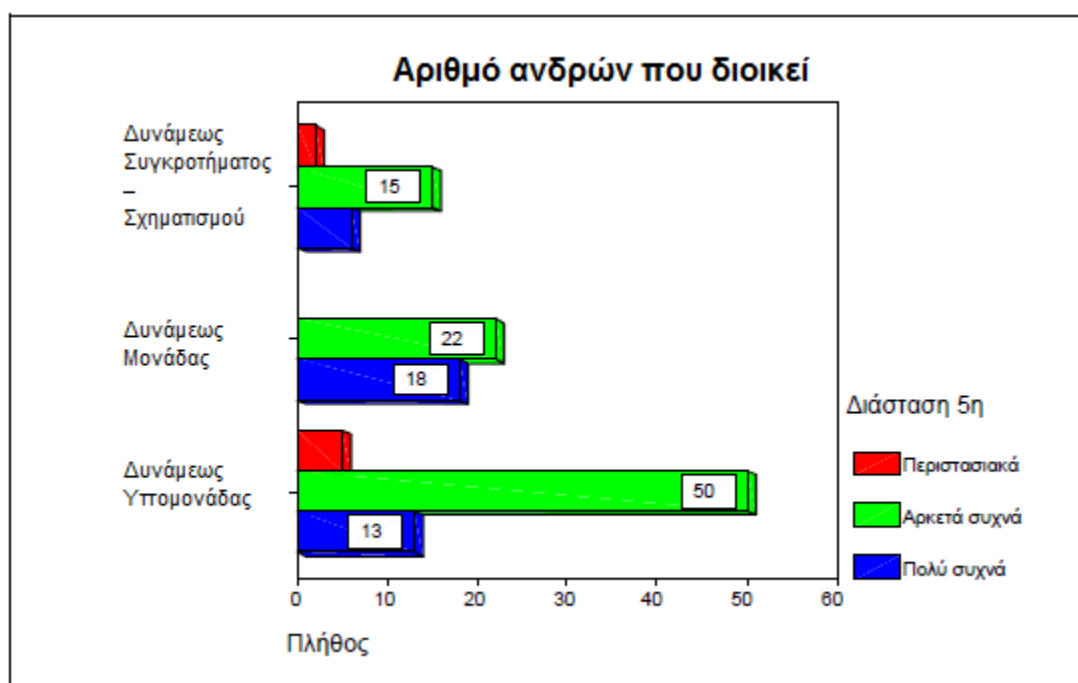
**Ανάλυση κατά αριθμό ατόμων που διοικεί και 4η διάσταση**

Αριθμός ατόμων που διοικεί	Διάσταση 4η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δυνάμεις Συγκροτήματος - Σχηματισμού	--	0.00%	19	82.61%	4	17.39%	23
Δυνάμεις Μονάδας	--	0.00%	23	57.50%	17	42.50%	40
Δυνάμεις Υπομονάδας	1	1.47%	44	64.71%	23	33.82%	68
<b>Σύνολο</b>	<b>1</b>	<b>0.76%</b>	<b>86</b>	<b>65.65%</b>	<b>44</b>	<b>33.59%</b>	<b>131</b>



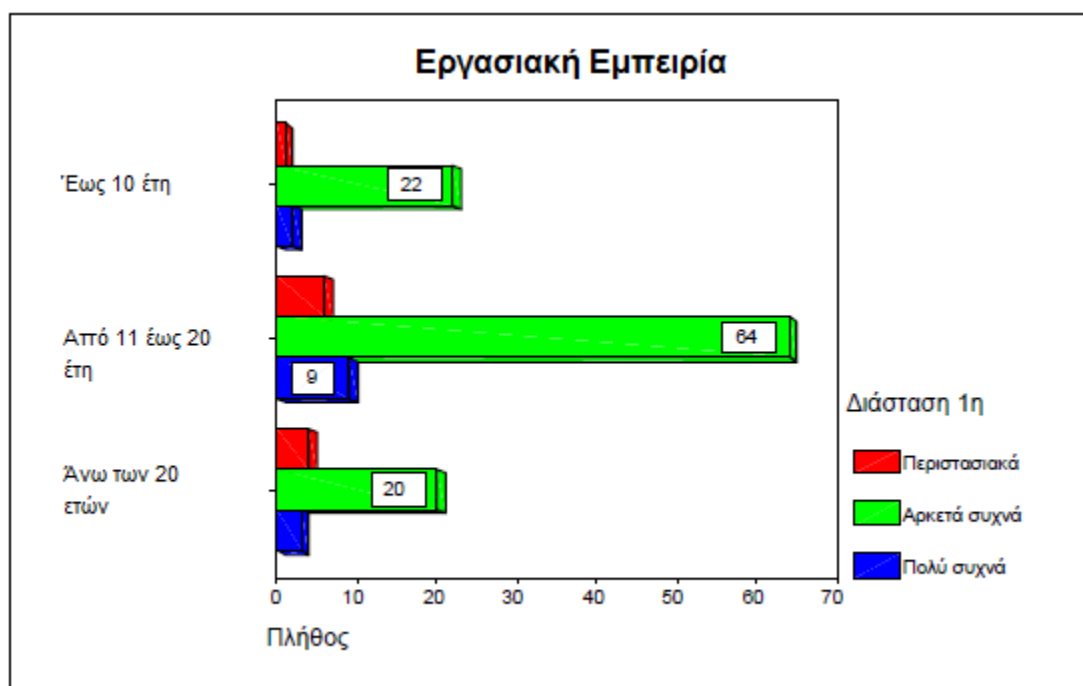
**Ανάλυση κατά αριθμό ατόμων που διοικεί και 5η διάσταση**

Αριθμός ατόμων που διοικεί	Διάσταση 5η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Δυνάμεις Συγκροτήματος - Σχηματισμού	2	8.70%	15	65.22%	6	26.09%	23
Δυνάμεις Μονάδας	--	0.00%	22	55.00%	18	45.00%	40
Δυνάμεις Υπομονάδας	5	7.35%	50	73.53%	13	19.12%	68
<b>Σύνολο</b>	<b>7</b>	<b>5.34%</b>	<b>87</b>	<b>66.41%</b>	<b>37</b>	<b>28.24%</b>	<b>131</b>



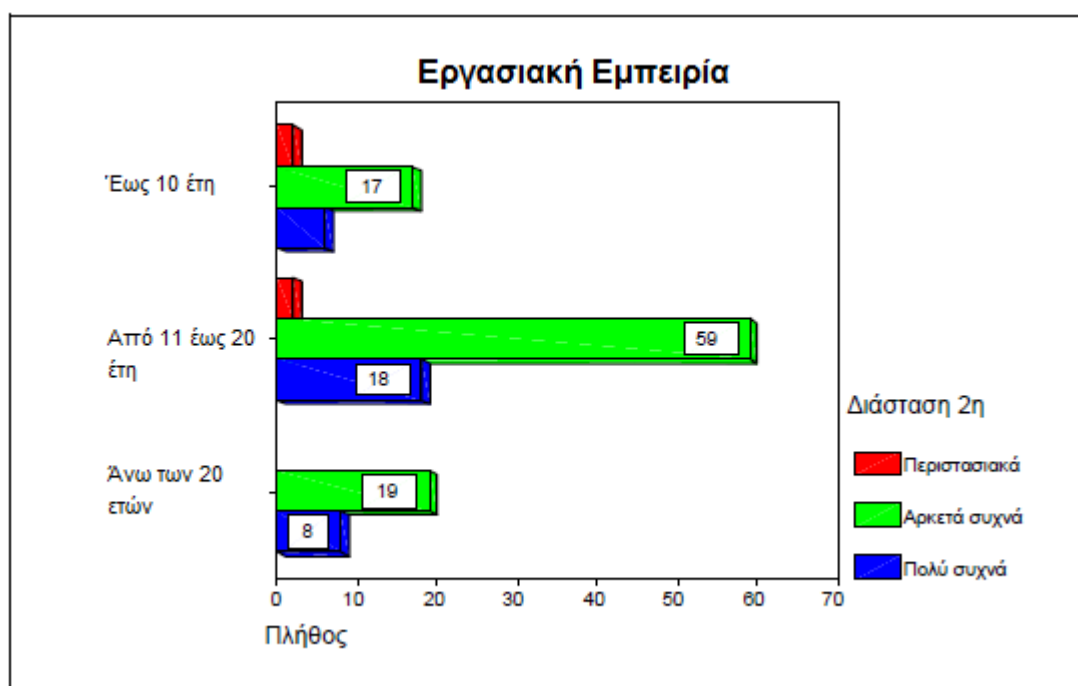
### Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 1η διάσταση

Εργασιακή εμπειρία	Διάσταση 1η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Έως 10 έτη	1	4.00%	22	88.00%	2	8.00%	25
Από 11 έως 20 έτη	6	7.59%	64	81.01%	9	11.39%	79
Άνω των 20 ετών	4	14.81%	20	74.07%	3	11.11%	27
<b>Σύνολο</b>	<b>11</b>	<b>8.40%</b>	<b>106</b>	<b>80.92%</b>	<b>14</b>	<b>10.69%</b>	<b>131</b>



### Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 2η διάσταση

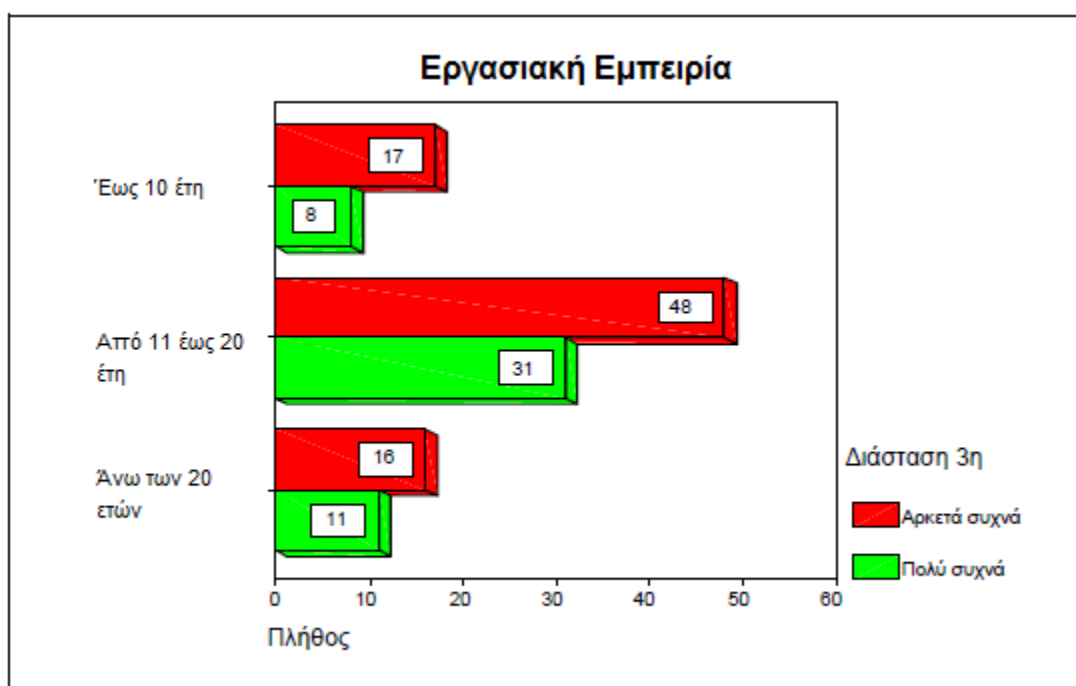
Εργασιακή εμπειρία	Διάσταση 2η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Έως 10 έτη	2	8.00%	17	68.00%	6	24.00%	25
Από 11 έως 20 έτη	2	2.53%	59	74.68%	18	22.78%	79
Άνω των 20 ετών	--	0.00%	19	70.37%	8	29.63%	27
<b>Σύνολο</b>	<b>4</b>	<b>3.05%</b>	<b>95</b>	<b>72.52%</b>	<b>32</b>	<b>24.43%</b>	<b>131</b>





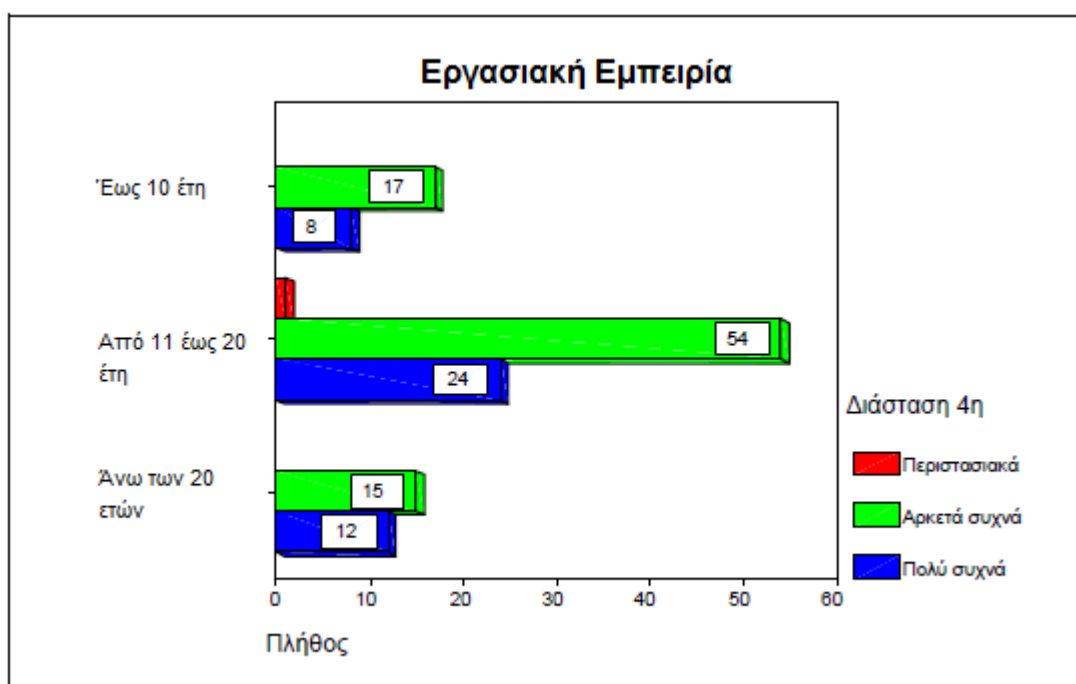
**Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 3η διάσταση**

Εργασιακή εμπειρία	Διάσταση 3η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Έως 10 έτη	--	--	17	68.00%	8	32.00%	25
Από 11 έως 20 έτη	--	--	48	60.76%	31	39.24%	79
Άνω των 20 ετών	--	--	16	59.26%	11	40.74%	27
<b>Σύνολο</b>	--	--	<b>81</b>	<b>61.83%</b>	<b>50</b>	<b>38.17%</b>	<b>131</b>



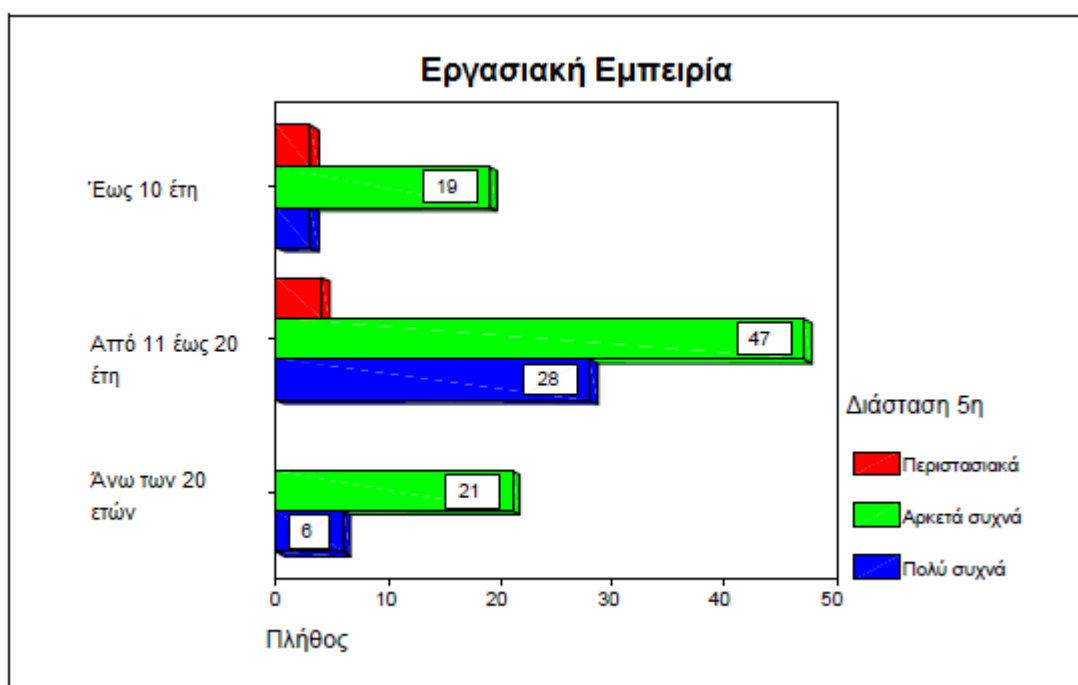
**Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 4η διάσταση**

Εργασιακή εμπειρία	Διάσταση 4η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Έως 10 έτη	--	0.00%	17	68.00%	8	32.00%	25
Από 11 έως 20 έτη	1	1.27%	54	68.35%	24	30.38%	79
Άνω των 20 ετών	--	0.00%	15	55.56%	12	44.44%	27
<b>Σύνολο</b>	<b>1</b>	<b>0.76%</b>	<b>86</b>	<b>65.65%</b>	<b>44</b>	<b>33.59%</b>	<b>131</b>



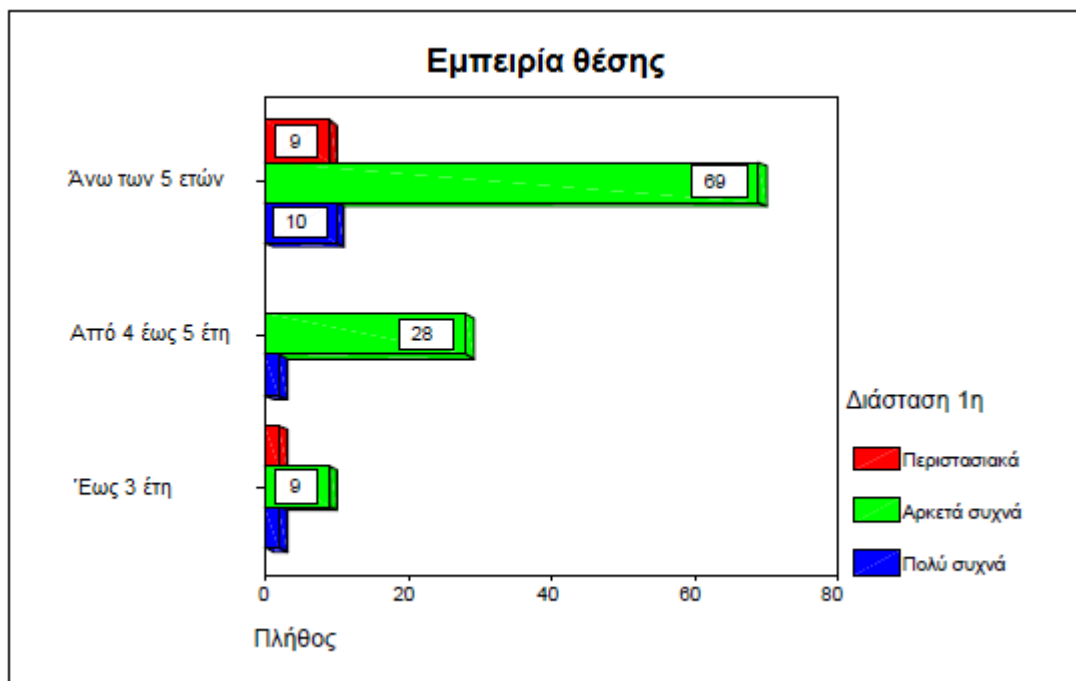
### Ανάλυση κατά συνολική εργασιακή εμπειρία και 5η διάσταση

Εργασιακή εμπειρία	Διάσταση 5η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Έως 10 έτη	3	12.00%	19	76.00%	3	12.00%	25
Από 11 έως 20 έτη	4	5.06%	47	59.49%	28	35.44%	79
Άνω των 20 ετών	--	0.00%	21	77.78%	6	22.22%	27
<b>Σύνολο</b>	<b>7</b>	<b>5.34%</b>	<b>87</b>	<b>66.41%</b>	<b>37</b>	<b>28.24%</b>	<b>131</b>



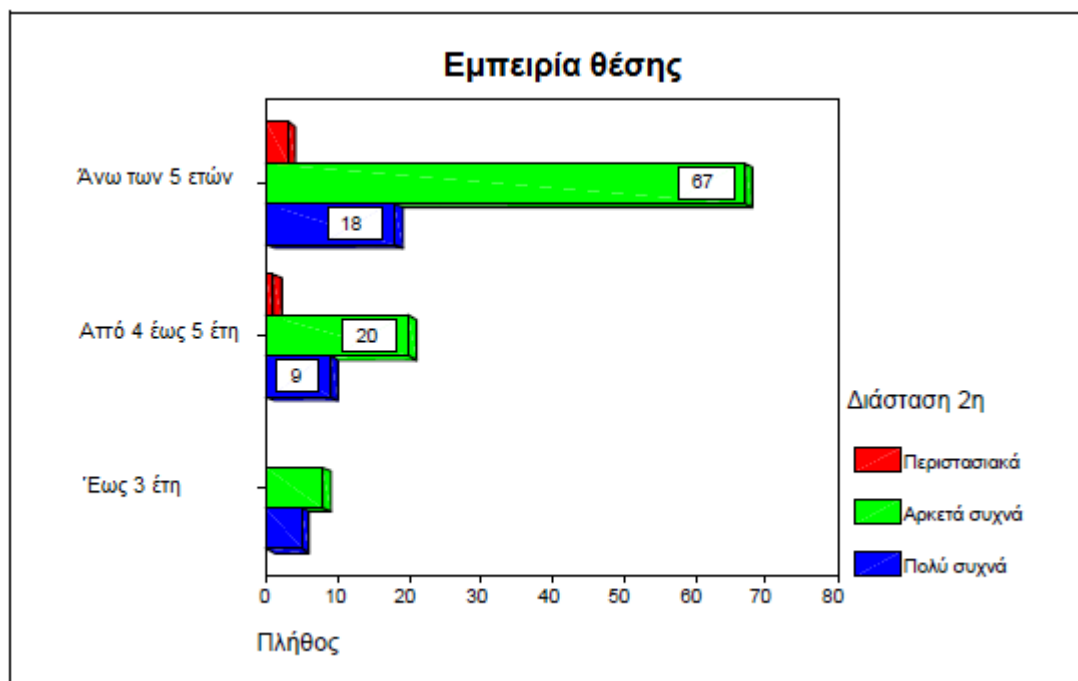
**Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 1η διάσταση**

Εμπειρία στη θέση του διευθυντή	Διάσταση 1η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Άνω των 5 ετών	9	10.23%	69	78.41%	10	11.36%	88
Από 4 έως 5 έτη	--	0.00%	28	93.33%	2	6.67%	30
Έως 3 έτη	2	15.38%	9	69.23%	2	15.38%	13
<b>Σύνολο</b>	<b>11</b>	<b>8.40%</b>	<b>106</b>	<b>80.92%</b>	<b>14</b>	<b>10.69%</b>	<b>131</b>



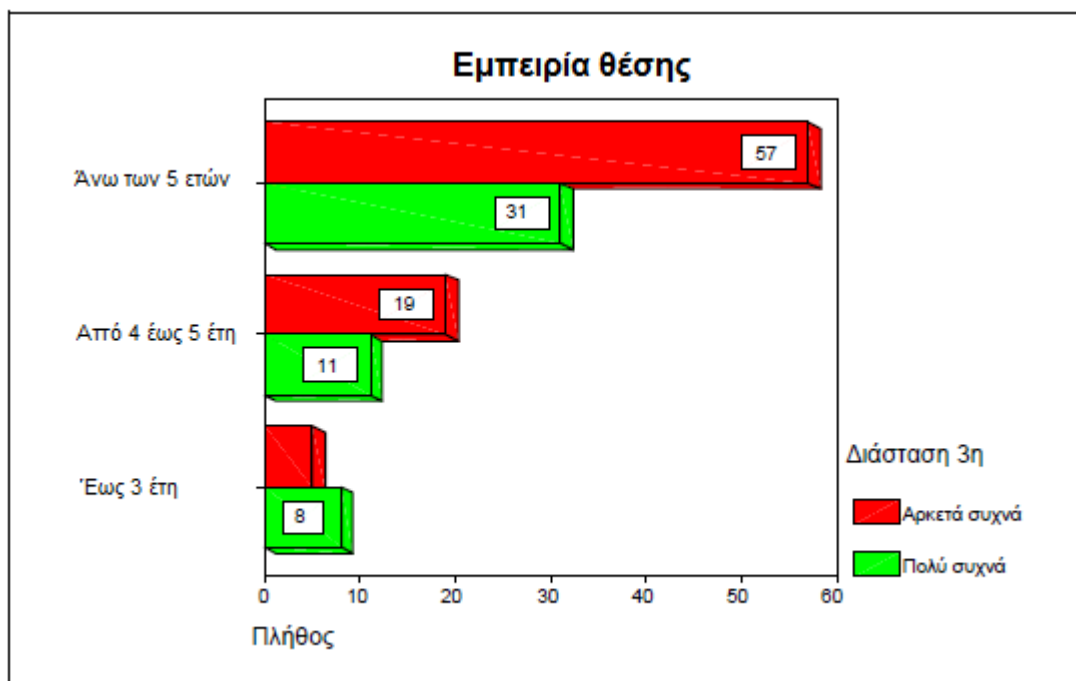
### Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 2η διάσταση

Εμπειρία στη θέση του διευθυντή	Διάσταση 2η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Άνω των 5 ετών	3	3.41%	67	76.14%	18	20.45%	88
Από 4 έως 5 έτη	1	3.33%	20	66.67%	9	30.00%	30
Έως 3 έτη	--	0.00%	8	61.54%	5	38.46%	13
<b>Σύνολο</b>	<b>4</b>	<b>3.05%</b>	<b>95</b>	<b>72.52%</b>	<b>32</b>	<b>24.43%</b>	<b>131</b>



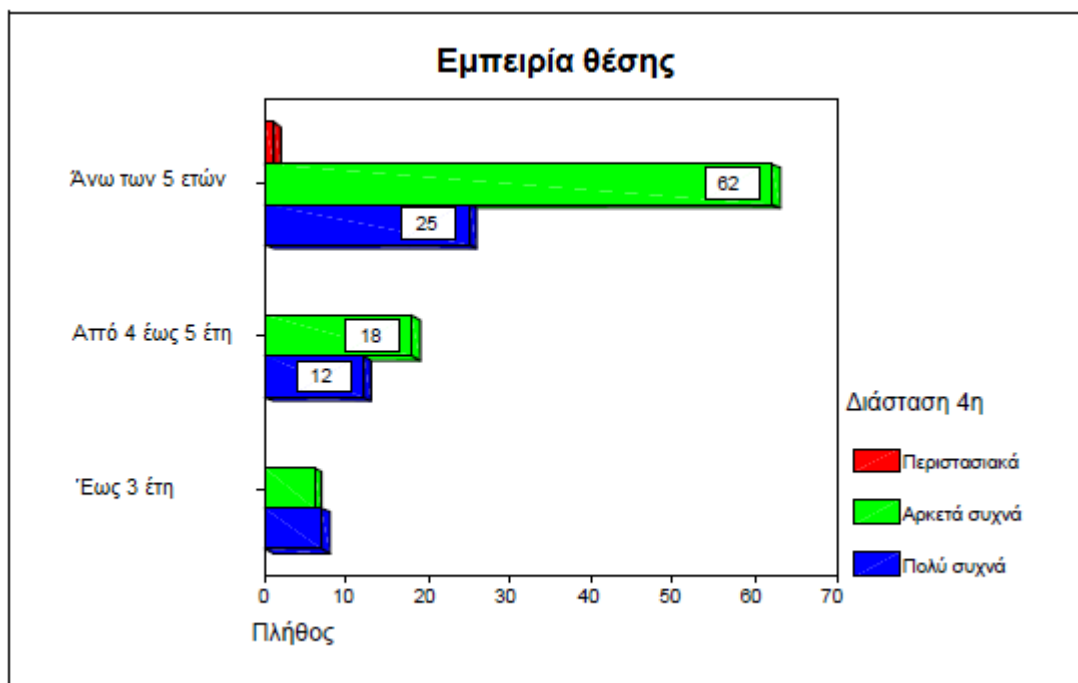
**Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 3η διάσταση**

Εμπειρία στη θέση του διευθυντή	Διάσταση 3η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Άνω των 5 ετών	--	--	57	64.77%	31	35.23%	88
Από 4 έως 5 έτη	--	--	19	63.33%	11	36.67%	30
Έως 3 έτη	--	--	5	38.46%	8	61.54%	13
<b>Σύνολο</b>	--	--	<b>81</b>	<b>61.83%</b>	<b>50</b>	<b>38.17%</b>	<b>131</b>



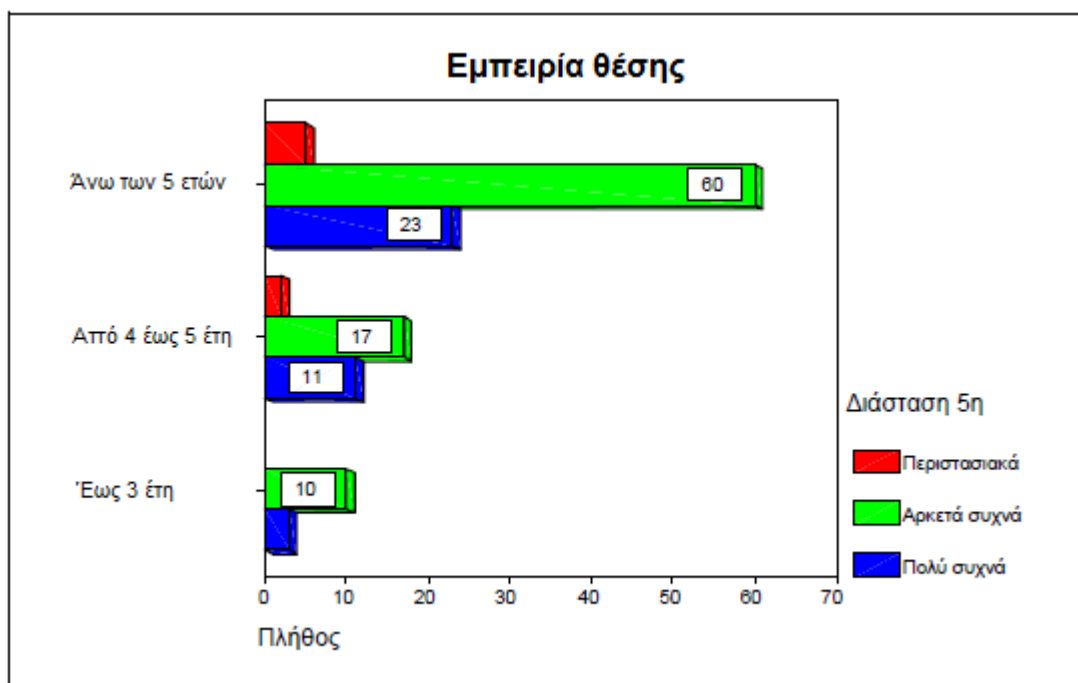
**Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 4η διάσταση**

Εμπειρία στη θέση του διευθυντή	Διάσταση 4η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Άνω των 5 ετών	1	1.14%	62	70.45%	25	28.41%	88
Από 4 έως 5 έτη	--	0.00%	18	60.00%	12	40.00%	30
Έως 3 έτη	--	0.00%	6	46.15%	7	53.85%	13
<b>Σύνολο</b>	<b>1</b>	<b>0.76%</b>	<b>86</b>	<b>65.65%</b>	<b>44</b>	<b>33.59%</b>	<b>131</b>



**Ανάλυση κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή και 5η διάσταση**

Εμπειρία στη θέση του διευθυντή	Διάσταση 5η						Σύνολο
	Περιστασιακά	Ποσοστό	Αρκετά συχνά	Ποσοστό	Πολύ συχνά	Ποσοστό	
Άνω των 5 ετών	5	5.68%	60	68.18%	23	26.14%	88
Από 4 έως 5 έτη	2	6.67%	17	56.67%	11	36.67%	30
Έως 3 έτη	--	0.00%	10	76.92%	3	23.08%	13
<b>Σύνολο</b>	<b>7</b>	<b>5.34%</b>	<b>87</b>	<b>66.41%</b>	<b>37</b>	<b>28.24%</b>	<b>131</b>





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Ζ"

### Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva) 5ης ερώτησης με Βαθμό

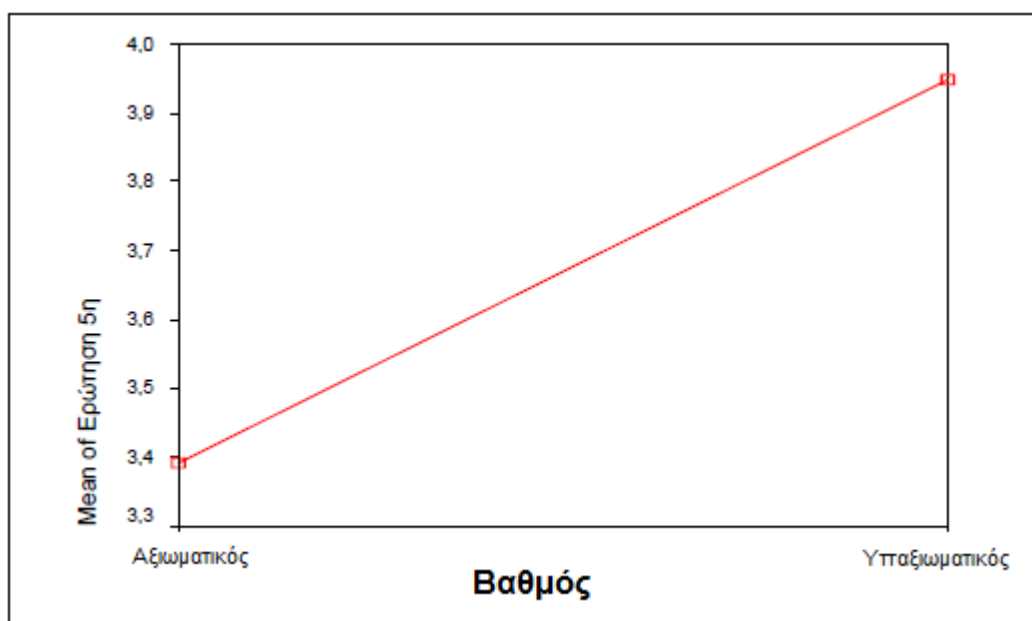
#### Ερώτηση 5η Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Αξικός	92	3,39	1,04	,11	3,18	3,61	1	5
Υπαξικός	39	3,95	,97	,16	3,63	4,26	2	5
Total	131	3,56	1,05	9,14E-02	3,38	3,74	1	5

#### ANOVA

#### Ερώτηση 5η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,510	1	8,510	8,204	,005
Within Groups	133,810	129	1,037		
Total	142,321	130			



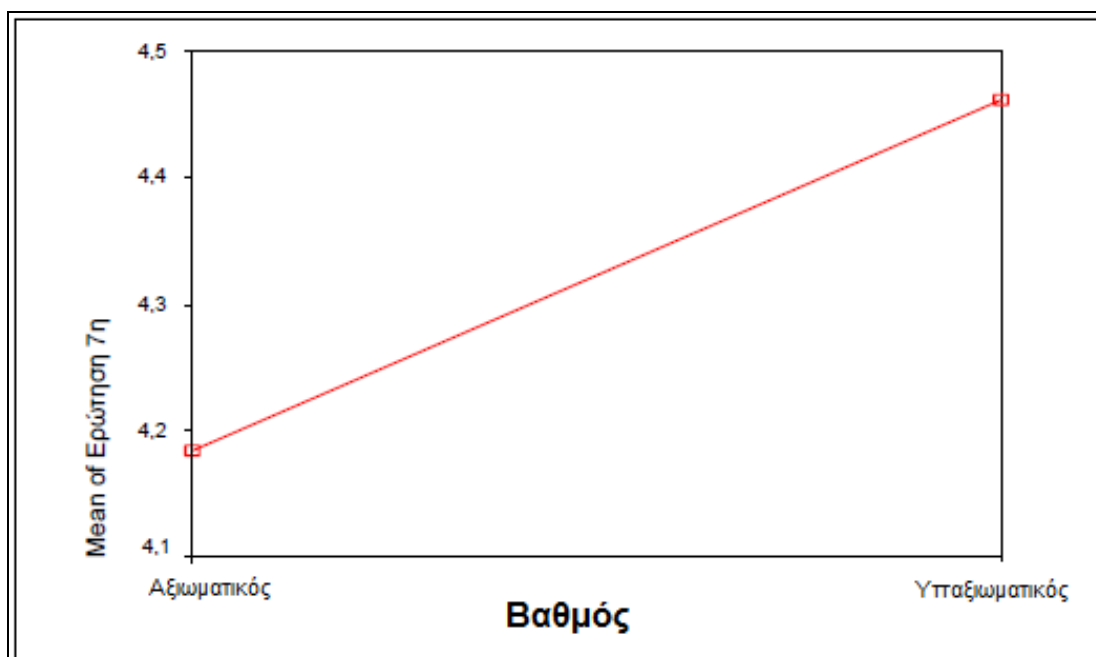
**Ανάλυση διακύμανσης (Ανονα) 7ης ερώτησης με Βαθμό**

Ερώτηση 7η  
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Αξικός	92	4,18	,71	7,40E-02	4,04	4,33	2	5
Υπαξικός	39	4,46	,55	8,88E-02	4,28	4,64	3	5
Total	131	4,27	,68	5,92E-02	4,15	4,38	2	5

**ANOVA**  
Ερώτηση 7η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,098	1	2,098	4,702	,032
Within Groups	57,551	129	,446		
Total	59,649	130			



**Ανάλυση διακύμανσης (Ανονα) 23ης ερώτησης με Βαθμό**

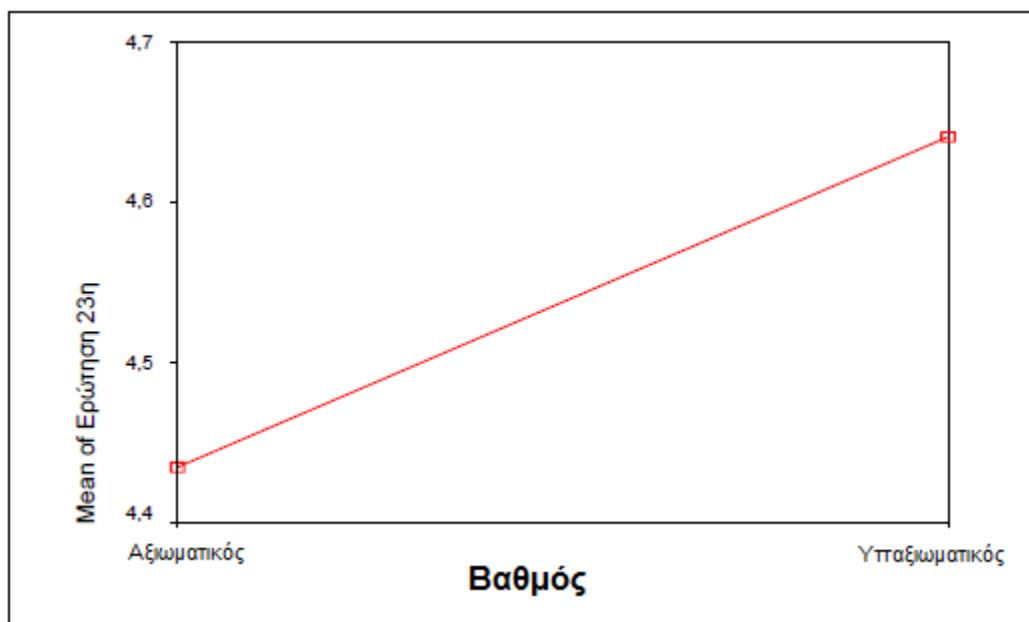
Ερώτηση 23η  
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Αξικός	92	4,43	,56	5,85E-02	4,32	4,55	3	5
Υπαξικός	39	4,64	,49	7,78E-02	4,48	4,80	4	5
Total	131	4,50	,55	4,77 E-02	4,40	4,59	3	5

**ANOVA**

Ερώτηση 23η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,165	1	1,165	3,999	,048
Within Groups	37,583	129	,291		
Total	38,748	130			



**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva) 25ης ερώτησης με Βαθμό**

Ερώτηση 25η

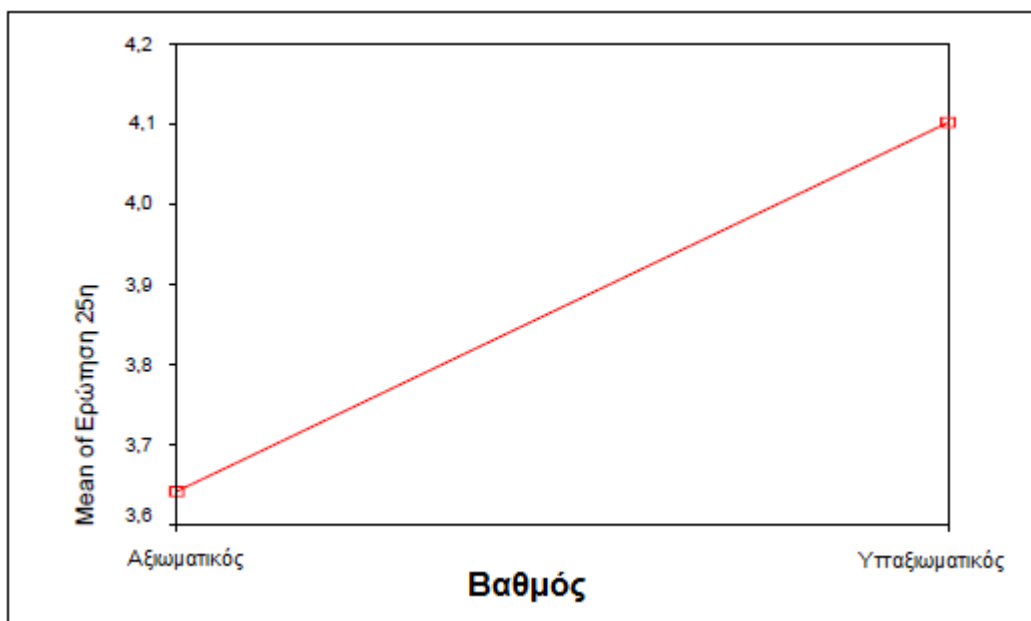
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Αξικός	92	3,64	,94	9,85E-02	3,45	3,84	1	5
Υπαξικός	39	4,10	,97	,15	3,79	4,42	2	5
Total	131	3,78	,97	8,48 E-02	3,61	3,95	1	5

**ANOVA**

Ερώτηση 25η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,827	1	5,827	6,439	,012
Within Groups	116,753	129	,905		
Total	122,580	130			



**Ανάλυση διακύμανσης (Ανονα) 30ης ερώτησης με Βαθμό**

Ερώτηση 30η

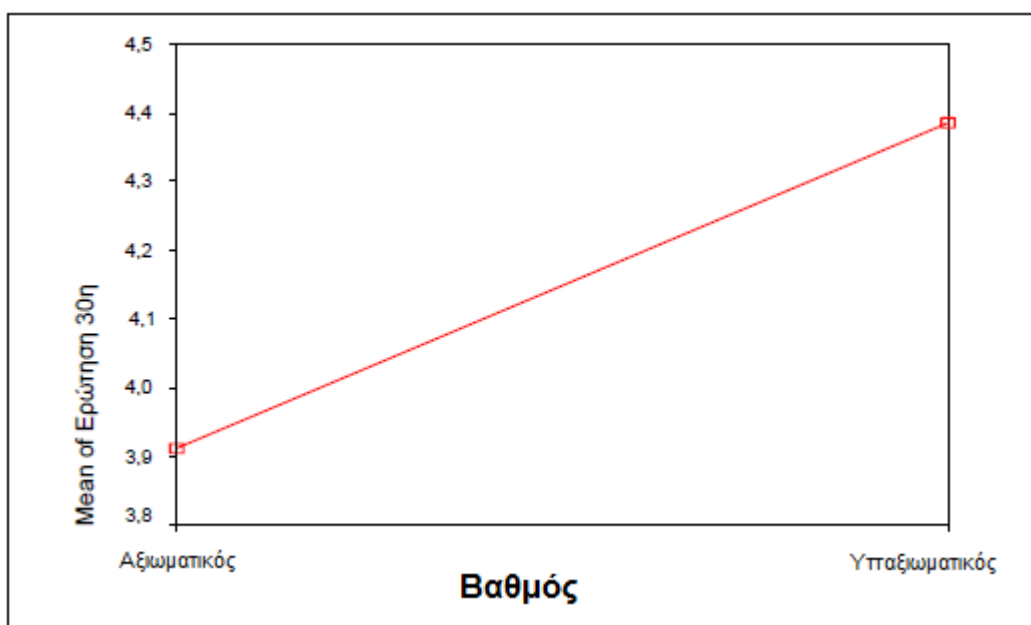
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Αξιός	92	3,91	,92	9,61E-02	3,72	4,10	1	5
Υπαξιός	39	4,38	,85	,14	4,11	4,66	1	5
Total	131	4,05	,92	8,06 E-02	3,89	4,21	1	5

**ANOVA**

Ερώτηση 30η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,091	1	6,091	7,516	,007
Within Groups	104,535	129	,810		
Total	110,626	130			



**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva) 34ης ερώτησης με Βαθμό**

Ερώτηση 34η

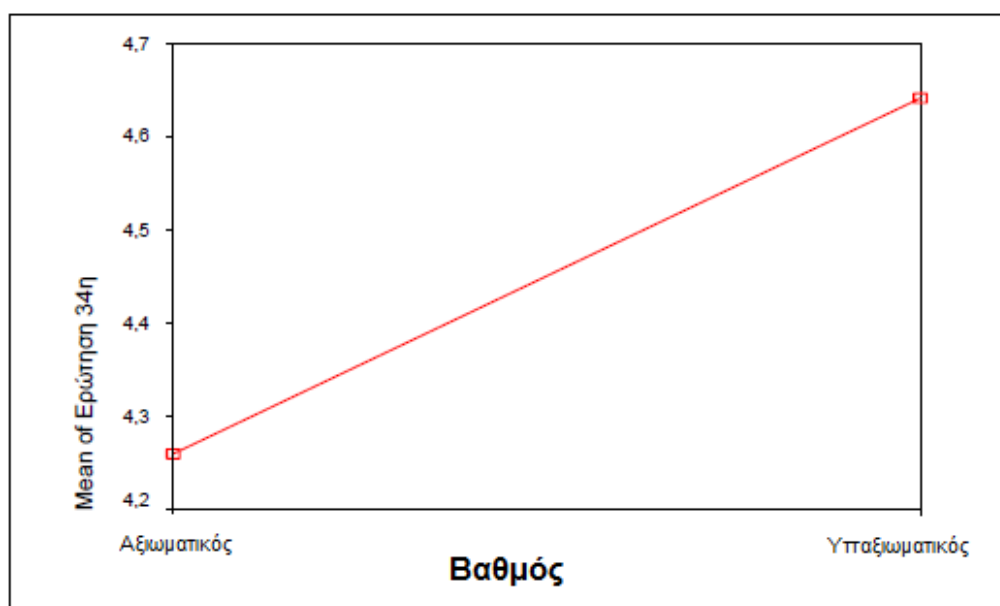
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Αξικός	92	4,26	,64	6,71E-02	4,13	4,39	3	5
Υπαξικός	39	4,64	,49	7,78E-02	4,48	4,80	4	5
Total	131	4,37	,62	5,45E-02	4,27	4,48	3	5

**ANOVA**

Ερώτηση 34η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,958	1	3,958	10,931	,001
Within Groups	46,713	129	,362		
Total	50,672	130			



**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva) 29ης ερώτησης με Ακαδημαϊκά προσόντα**

Ερώτηση 29η

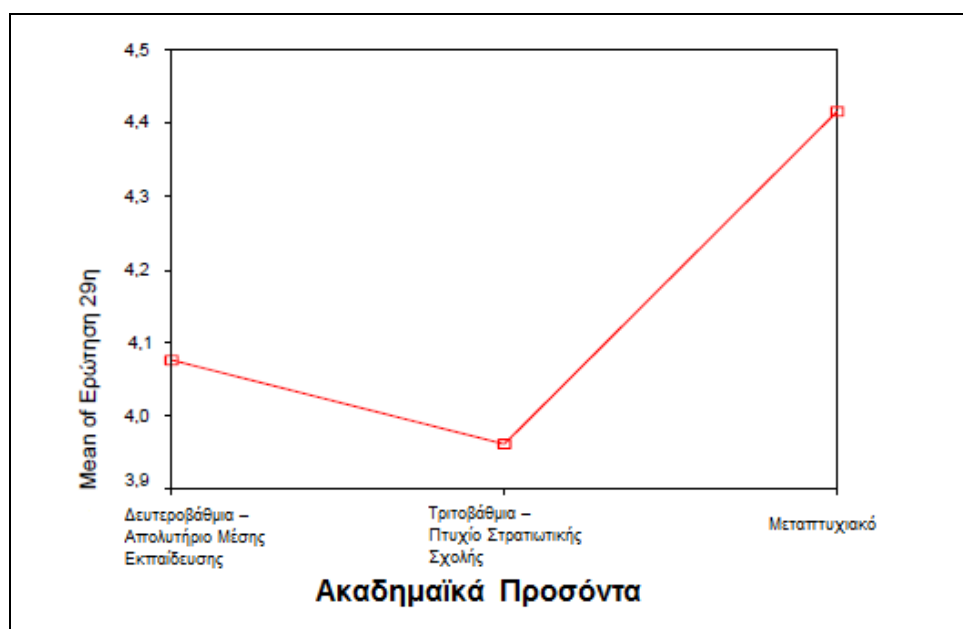
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Δευτεροβάθμια - Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	39	4,08	,62	9,98E-02	3,87	4,28	3	5
Τριτοβάθμια - Πτυχίο Στρατιωτικής Σχολής	80	3,96	,58	5,52E-02	3,83	4,09	3	5
Μεταπτυχιακό	12	4,42	,67	,19	3,99	4,84	3	5
Total	131	4,04	,61	5,35E-02	3,93	4,14	3	5

**ANOVA**

Ερώτηση 29η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,236	2	1,118	3,072	,050
Within Groups	46,573	128	,364		
Total	48,809	130			



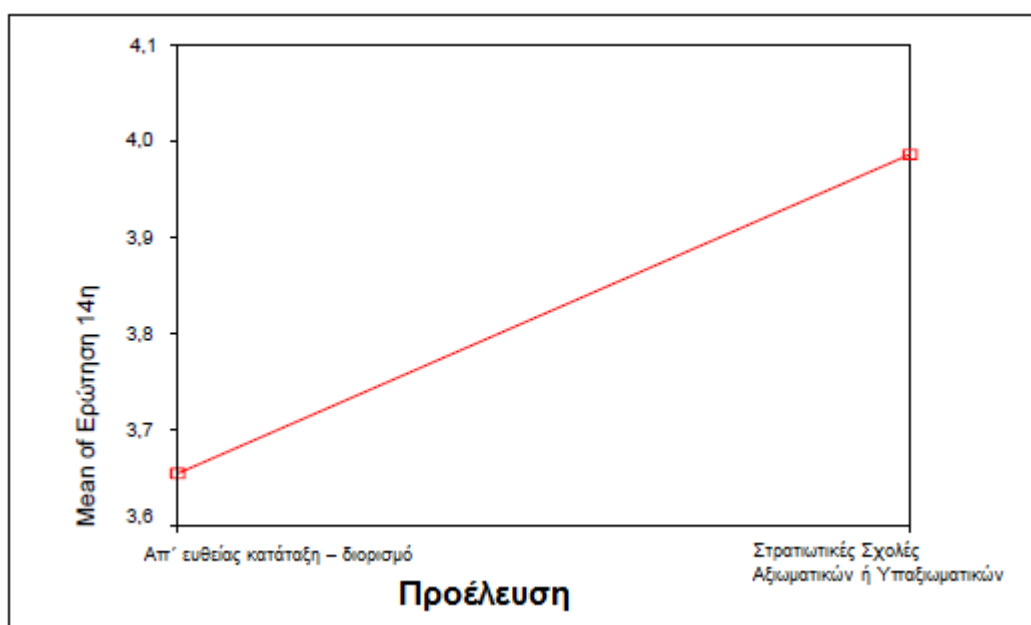
**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva) 14ης ερώτησης με Προέλευση του συνόλου των στελεχών**

**Ερώτηση 14η  
Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απ' ευθείας κατάταξη - διορισμό	58	3,66	,81	,11	3,44	3,87	1	5
Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	73	3,99	,72	8,39E-02	3,82	4,15	2	5
Total	131	3,84	,77	6,75E-02	3,71	3,97	1	5

**ANOVA  
Ερώτηση 14η**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,544	1	3,544	6,170	,014
Within Groups	74,090	129	,574		
Total	77,634	130			





**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva) 21ης ερώτησης με Προέλευση του συνόλου των στελεχών**

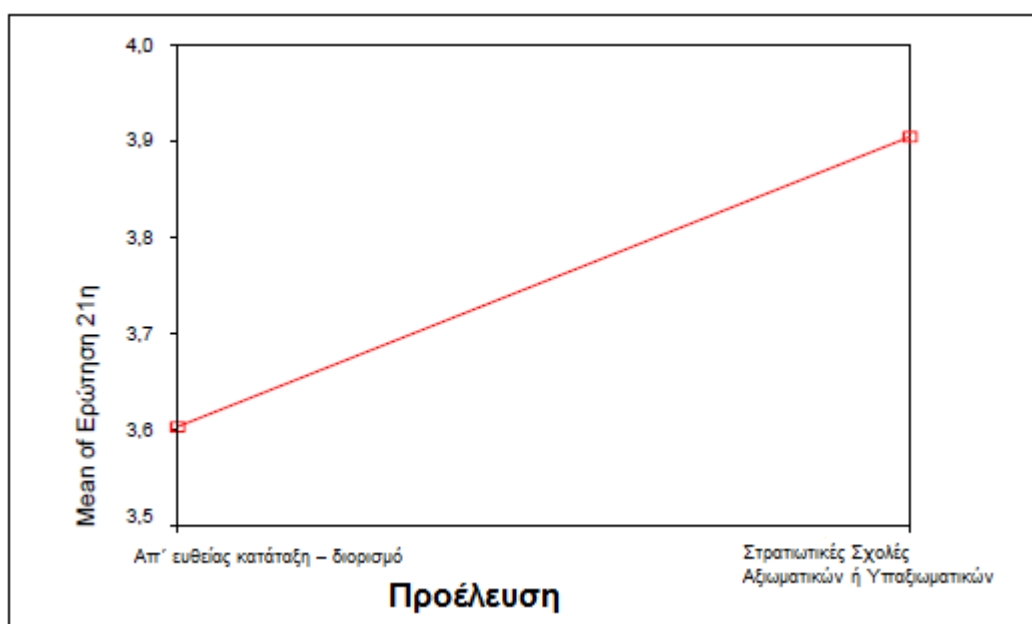
Ερώτηση 21η  
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απ' ευθείας κατάταξη - διορισμό	58	3,60	,88	,12	3,37	3,83	1	5
Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	73	3,90	,85	9,98E-02	3,71	4,10	1	5
Total	131	3,77	,87	7,63E-02	3,62	3,92	1	5

**ANOVA**

Ερώτηση 21η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,922	1	2,922	3,918	,050
Within Groups	96,208	129	,746		
Total	99,130	130			



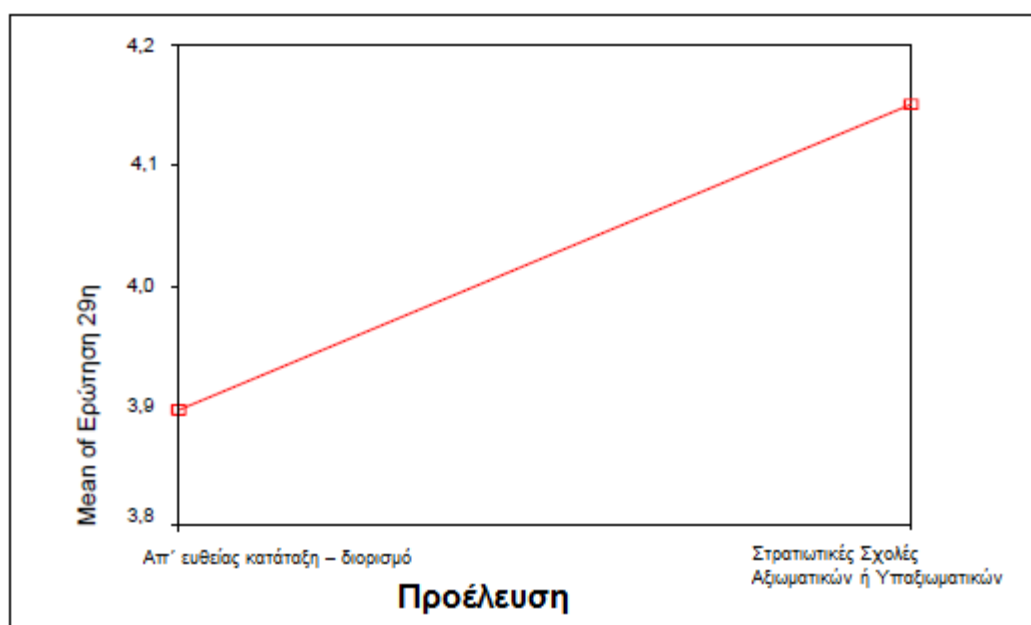
**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva) 29ης ερώτησης με Προέλευση του συνόλου των στελεχών**

Ερώτηση 29η  
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απ' ευθείας κατάταξη - διορισμό	58	3,90	,55	7,25E-02	3,75	4,04	3	5
Στρατιωτικές Σχολές	73	4,15	,64	7,47E-02	4,00	4,30	3	5
Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	131	4,04	,61	5,35E-02	3,93	4,14	3	5
Total								

**ANOVA**  
Ερώτηση 29η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,087	1	2,087	5,763	,018
Within Groups	46,722	129	,362		
Total	48,809	130			



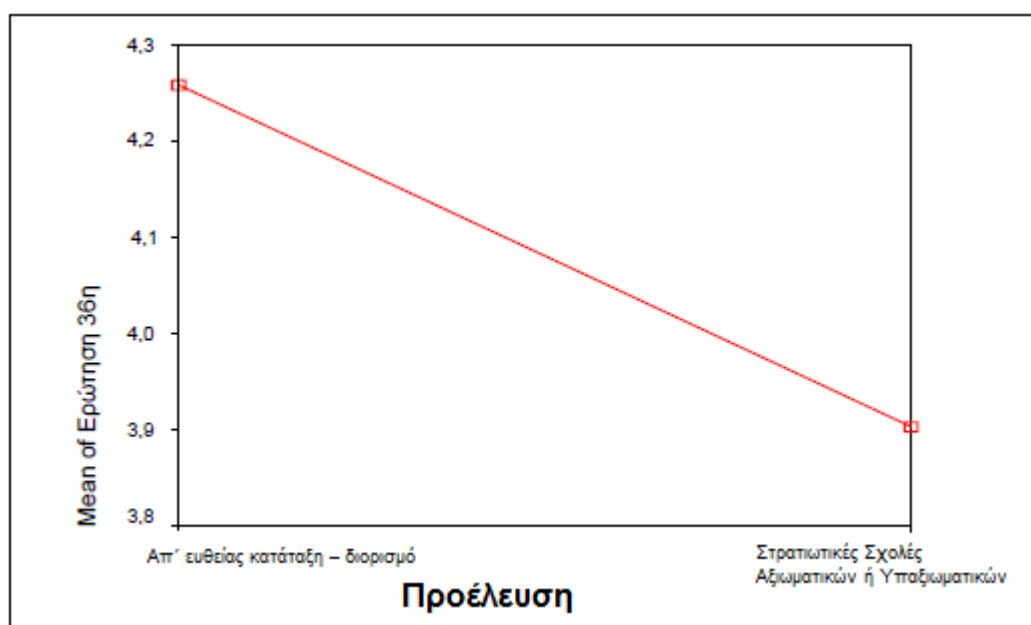
**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοβα) 36ης ερώτησης με Προέλευση του συνόλου των στελεχών**

Ερώτηση 36η  
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απ' ευθείας κατάταξη - διορισμό	58	4,26	,76	,10	4,06	4,46	3	5
Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών ή Υπαξιωματικών	73	3,90	,84	9,79E-02	3,71	4,10	2	5
Total	131	4,06	,82	7,17E-02	3,92	4,20	2	5

**ANOVA**  
Ερώτηση 36η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,062	1	4,062	6,279	,013
Within Groups	83,449	129	,647		
Total	87,511	130			



**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοβα) 13ης ερώτησης με Εργασιακή Εμπειρία**

Ερώτηση 13η

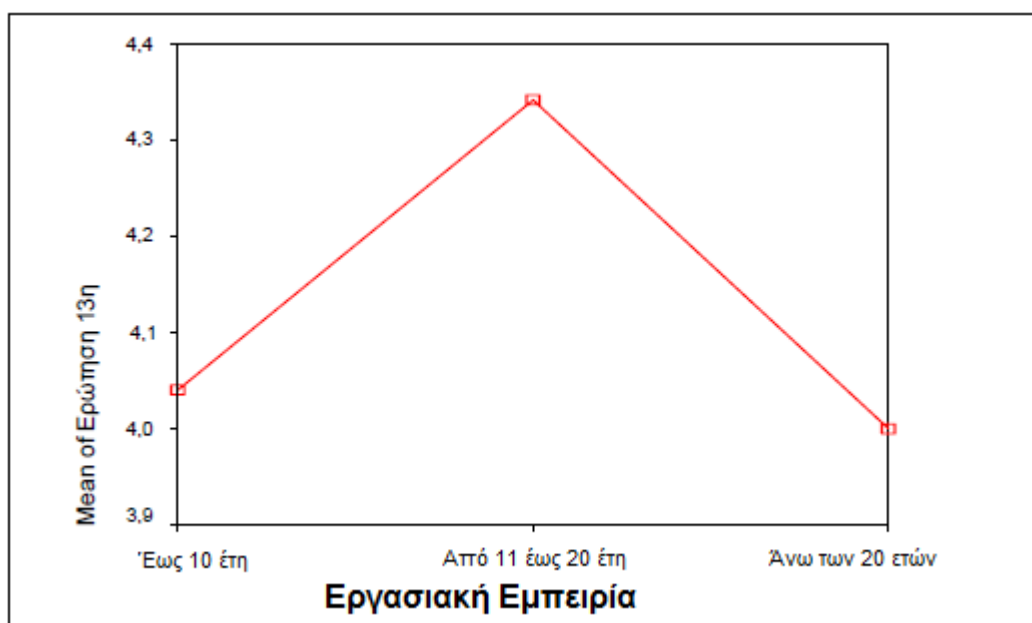
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Έως 10 έτη	25	4,04	,68	,14	3,76	4,32	3	5
Από 11 έως 20 έτη	79	4,34	,57	6,47E-2	4,21	4,47	3	5
Άνω των 20 ετών	27	4,00	,68	,13	3,73	4,27	3	5
Total	131	4,21	,63	5,53E-02	4,10	4,32	3	5

**ANOVA**

Ερώτηση 13η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,283	2	1,642	4,312	,015
Within Groups	48,732	128	,381		
Total	52,015	130			



**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva) 25ης ερώτησης με Εργασιακή Εμπειρία**

Ερώτηση 25η

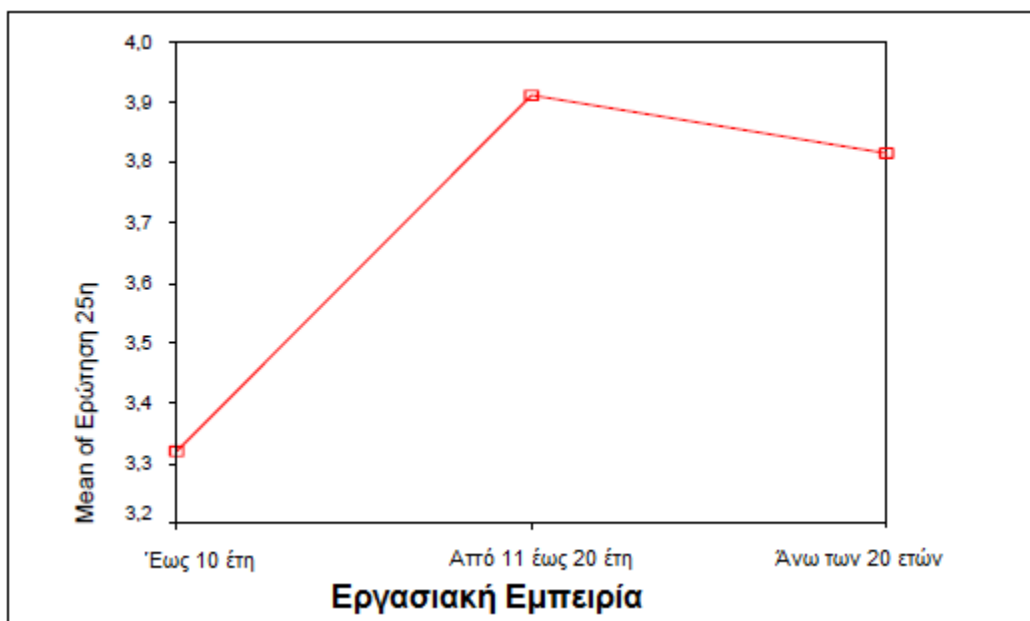
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Έως 10 έτη	25	3,32	,95	,19	2,93	3,71	3	5
Από 11 έως 20 έτη	79	3,91	,99	,11	3,69	4,13	3	5
Άνω των 20 ετών	27	3,81	,83	,16	3,48	4,14	3	5
Total	131	3,78	,97	8,48 E-02	3,61	3,95	3	5

**ANOVA**

Ερώτηση 25η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,686	2	3,343	3,692	,028
Within Groups	115,894	128	,905		
Total	122,580	130			



**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοβα) 36ης ερώτησης με Εργασιακή Εμπειρία**

Ερώτηση 36η

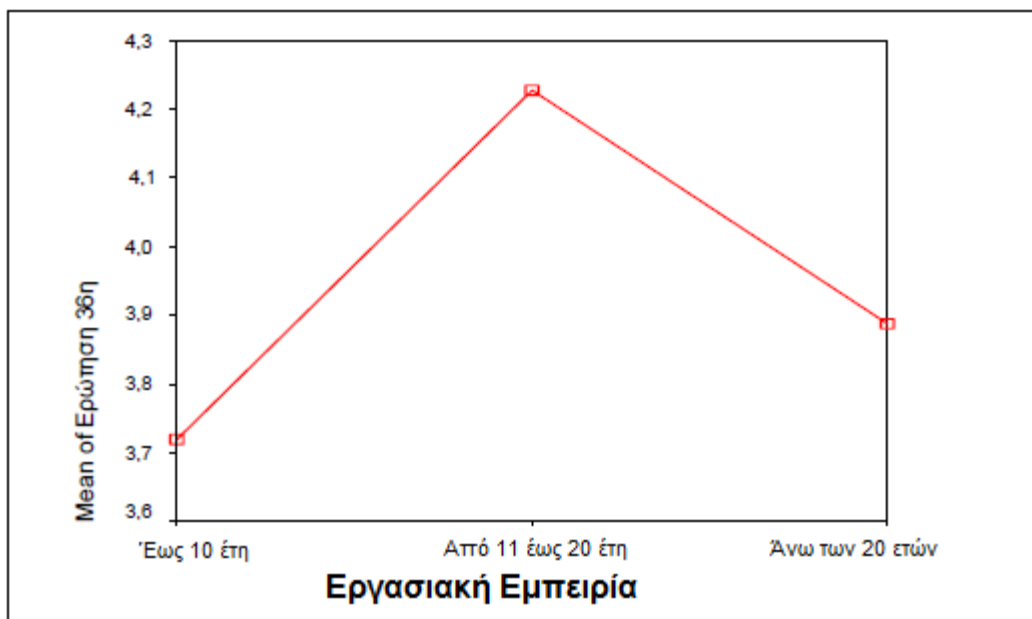
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Έως 10 έτη	25	3,72	,94	,19	3,33	4,11	2	5
Από 11 έως 20 έτη	79	4,23	,77	8,63E-02	4,06	4,40	2	5
Άνω των 20 ετών	27	3,89	,75	,14	3,59	4,19	3	5
Total	131	4,06	,82	7,17E-02	3,92	4,20	2	5

**ANOVA**

Ερώτηση 36η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,906	2	2,953	4,632	,011
Within Groups	81,605	128	,638		
Total	87,511	130			



**Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva) 37ης ερώτησης με Άτομα που διοικεί**

Ερώτηση 37η

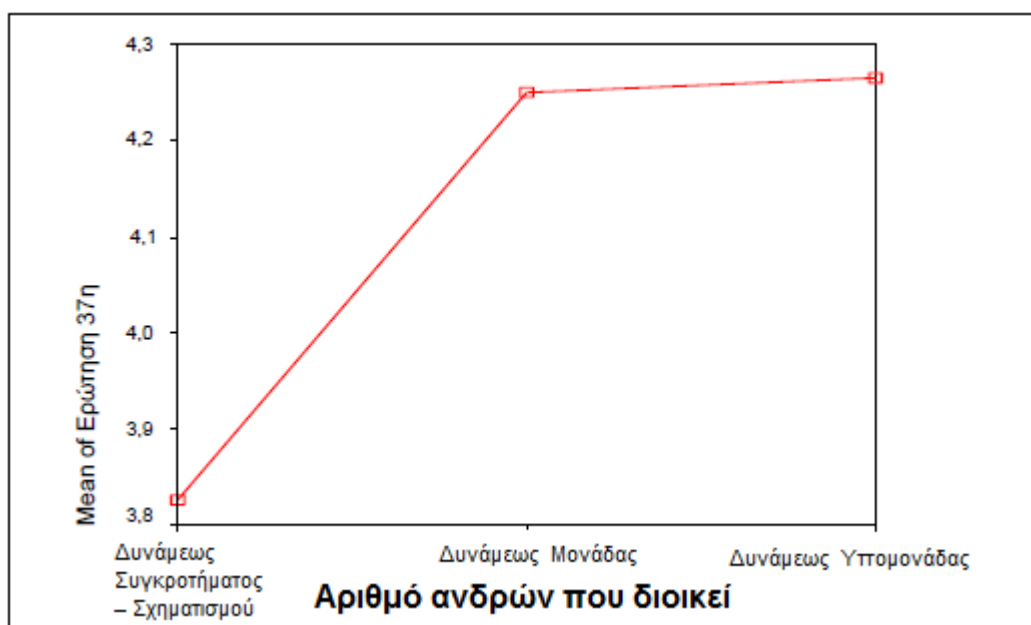
**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Δυνάμειως Συγκροτήματος - Σχηματισμού	23	3,83	,72	,15	3,52	4,14	3	5
Δυνάμειως Μονάδας	40	4,25	,63	9,97E-02	4,05	4,45	2	5
Δυνάμειως Υπομονάδας	68	4,26	,75	9,04E-02	4,08	4,45	2	5
Total	131	4,18	,72	6,30E-02	4,06	4,31	2	5

**ANOVA**

Ερώτηση 37η

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,906	2	2,953	4,632	,011
Within Groups	81,605	128	,638		
Total	87,511	130			



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Η"

### Συσχετίσεις (correlations) κατά Pearson

Pearson Correl	Ηλικία	Ακαδημαϊκά Προσόντα	Προέλευση	Εργασιακή Εμπειρία	Εμπειρία θέσης	Αριθμό ανδρών που διοικεί	Διάσταση 1η	Διάσταση 2η	Διάσταση 3η	Διάσταση 4η	Διάσταση 5η
<b>Βαθμός</b>	<b>-,184(*)</b>	-0,141	0,043	0,064	-0,067	-0,141	0,042	0,058	0,073	0,144	<b>,190(*)</b>
<b>Ηλικία</b>		-0,048	-0,045	<b>,735(**)</b>	<b>,485(**)</b>	<b>,340(**)</b>	-0,046	0,075	0,006	0,139	0,036
<b>Ακαδημαϊκά Προσόντα</b>			-0,051	-0,053	0,088	<b>,210(*)</b>	0,108	-0,06	0,088	-0,004	0,151
<b>Προέλευση</b>				0,095	<b>,203(*)</b>	-0,143	-0,024	0,013	-0,027	0,096	0,008
<b>Εργασιακή Εμπειρία</b>					<b>,585(**)</b>	<b>,244(**)</b>	-0,057	0,09	0,056	0,083	0,126
<b>Εμπειρία θέσης</b>						0,147	0,019	0,144	0,133	<b>,180(*)</b>	0,047
<b>Αριθμό ανδρών που διοικεί</b>							-0,047	0,008	-0,024	0,067	-0,119
<b>Διάσταση 1η</b>								<b>,196(*)</b>	<b>,175(*)</b>	<b>,361(**)</b>	0,076
<b>Διάσταση 2η</b>									<b>,339(**)</b>	<b>,552(**)</b>	<b>,287(**)</b>
<b>Διάσταση 3η</b>										<b>,343(**)</b>	<b>,223(*)</b>
<b>Διάσταση 4η</b>											<b>,300(**)</b>

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

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



